

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Motivace zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a. s.

2008

Veronika Popová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Motivace zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a. s.
Veronika Popová

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: **Veronika POPOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a. s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Osnova:

Úvod

1. Základní pojmy
2. Motivace pracovního jednání
3. Charakteristika podniku ČKD PRAHA DIZ, a. s.
4. Motivace zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a. s.

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

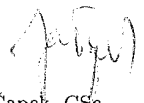
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

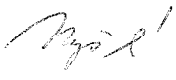
- Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE. 1998.
Kim, H.S.: Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. Praha: MANAGEMENT PRESS. 2003.
Pauknerová, D. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. 2006.
Stachová A.: Personální management. Karviná: Slezská univerzita Opava. 1997.
Clegg, B.: Motivace, Povzbudte ostatní k dosažení lepších výsledků. Brno: CP Books. 2005.
Plamínek, J.: Tajemství motivace, Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing. 2007.
Arnold, J., Silvestr, J., Patterson, F., Robertson I., Cooper, C., Bernard, B.: Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press. 2007.
Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti, Praha: Academia. 2003.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **16. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


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

V Pardubicích dne 16. října 2007

SOUHRN

Práce se zabývá motivací pracovníků v ČKD PRAHA DIZ, a.s. Obsahuje některé teorie potřeb a procesní teorie, které podávají vysvětlení motivace pracovníků. Zabývá se také motivačním účinkem mzdy a jinou podporou motivačního jednání. V praktické části této práce je rozebrána Kolektivní smlouva společnosti ČKD PRAHA DIZ, a.s. a řízený pohovor s personálním vedoucím.

KLÍČOVÁ SLOVA

teorie pracovní motivace, motivační techniky, mzda, motivační program

TITLE

Motivation of employees at ČKD PRAHA DIZ, a. s.

ABSTRACT

The work describes motivation of employees at the company ČKD PRAHA DIZ, a.s. It contains some theories of needs and process theories, which provide explanations of motivation of the workers. It deals also with motivation effect of the wages and other support of motivational action. In the practical part of the work analyzes Collective agreement of the company ČKD ROAHA DIZ, a.s. and controlled discussion with the head of staff section.

KEYWORDS

theory of work motivation, techniques of motivation, wages, program of motivation

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala zejména svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho cenné rady a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat panu Ing. Stanislavu Skalickému, personálnímu vedoucímu ze společnosti ČKD PRAHA DIZ, a.s. za jeho projevenou ochotu při provedení řízeného pohovoru a poskytnutí interních dokumentů, díky nimž jsem mohla zpracovat praktickou část této práce.

Obsah

ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1 SEBEPOJETÍ A INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY V MOTIVACI	11
1.2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	12
1.3 TEORIE POTŘEB	12
1.3.1 Maslowa teorie hierarchie potřeb	12
1.3.2 Alderferova teorie ERG	15
1.3.3 Herzbergova dvojfaktorová teorie motivace	16
1.3.4 Teorie X a Y Douglase McGregora	18
1.3.5 Porovnání poznatků motivační teorií potřeb	19
1.4 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU	20
1.4.1 Klasický model motivace a chování	21
1.4.2 Teorie ekvity (rovnosti, spravedlnosti)	22
1.4.3 Teorie očekávání (expektační teorie)	23
1.4.4 Teorie posílení	26
1.4.5 Teorie stanovení cílů	29
1.5 ZÁVĚR K TEORIÍM MOTIVACE	30
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	32
2.1 SYSTÉM ODMĚN	32
2.2 MOTIVAČNÍ ÚČINNOST MZDY	33
2.3 MOTIVAČNÍ TECHNIKY	34
2.4 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU ORGANIZACE	36
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČKD PRAHA DIZ, A. S.	39
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
3.2 ORGANIZACE ČKD PRAHA DIZ, A. S.	40
3.2.1 Zaměstnanci	41
3.3 BUDOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU	41
4 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ ČKD PRAHA DIZ, A. S.	44
4.1 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA 2007	44
4.1.1 Pracovněprávní vztahy	45
4.1.2 Sociální nároky zaměstnanců	47
4.1.3 Mzdový předpis	48
4.2 ŘÍZENÝ POHOVOR	55
4.2.1 Vznik pracovního poměru a zánik pracovního poměru	55
4.2.2 Hodnocení zaměstnanců	56
4.2.3 Kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	57
4.2.4 Péče o zaměstnance	60
4.2.5 Budoucí změny	63
4.3 DOPORUČENÍ A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	66
ZÁVĚR	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie lidských potřeb	13
Obrázek 2 Porovnání motivačních teorií potřeb	20
Obrázek 3 klasický model motivace chování	21
Obrázek 4 Model motivace	26
Obrázek 5 Motivační teorie posílení	27
Obrázek 6 Teorie stanovení cílů	30
Obrázek 7 Organizační schéma	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace	38
Tabulka 2 Stupnice mzdových tarifů pracovníků kategorie THP	51
Tabulka 3 Počet let odborné praxe pro jednotlivé druhy vzdělání	51
Tabulka 4 Stupnice mzdových tarifů pracovníků v dělnických povolání	52
Tabulka 5 Počet let odborné praxe pro jednotlivé druhy vzdělání	52
Tabulka 6 Mzdové rozsahy pro dělnické kategorie pro rok 2007	54
Tabulka 7 Vynaložené náklady na výcvik	59
Tabulka 8 Tvorba zaměstnaneckých benefitů 2007	61
Tabulka 9 Předpokládané výdaje 2007	61
Tabulka 10 Tvorba zaměstnaneckých benefitů v r. 2008	64
Tabulka 11 Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje V R. 2008	64

Seznam grafů

Graf 1 Plánované náklady	59
Graf 2 Skutečné náklady	59
Graf 3 Úspora nákladů	60
Graf 4 Tvorba zaměstnaneckých benefitů 2007	61
Graf 5 Nelimitní výdaje	62
Graf 6 Limitní výdaje	62
Graf 7 Předpokládané výdaje 2007	62
Graf 8 Limitní výdaje 2008	65
Graf 9 Nelimitní výdaje 2008	65
Graf 10 Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje V R. 2008	65

Úvod

To jak účinně motivovat zaměstnance, zaměstnává manažery od dob, kdy management vznikl. V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základní složek vedení lidí. Motivování a odměňování zaměstnanců představuje pro manažery jeden z nejdůležitějších a nejtěžších problémů, neboť každý zaměstnanec je individuální osobnost a působí na něj různé motivační pobídky.

Všechny organizace chtějí dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Představuje to věnování zvýšené pozornosti nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí s přihlédnutím na vykonávanou praxi a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

V historii byla uplatněna řada přístupů k motivaci pracovníků, která vyplývala z historických okolností své doby. Základy teorie motivace a také metody, které vedoucí zaměstnanci využívají, vycházejí z velké části z poznatků psychologie a sociologie. Úloha personalistů v oblasti motivace není vůbec jednoduchá. Tato bakalářská práce má blíže seznámit čtenáře s touto problematikou.

Práce se bude zabývat motivací zaměstnanců akciové společnosti ČKD PRAHA DIZ. Bude rozebírat kolektivní smlouvu pro rok 2007 uzavřenou mezi zaměstnatelem a odborovým orgánem. Především se bude soustřeďovat na ujednané zaměstnanecké výhody a stanovení mzdy. Dále pak bude zjišťováno, zda a jak bude ujednána kolektivní smlouva pro rok 2008 a co její případné změny přinesou pro zaměstnance společnosti.

Tato práce bude rozčleněna do čtyř základních kapitol. Cílem první kapitoly bude seznámit čtenáře se základními pojmy z oblasti motivace lidského chování a s nejnámějšími teoriemi pracovní motivace. Druhá část bude pak věnována motivačním technikám, systému odměn, účinku nejsilnějšího stimulačního prostředku jakým je mzda a tvorbě motivačního programu. Další dvě kapitoly budou již praktickou částí této bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce bude analýza motivace zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a.s. a návrh možných doporučení zlepšení současného stavu. K tomu, aby byl cíl splněn bakalantka představí čtenáři společnost ČKD PRAHA DIZ, a.s. a to především s její předmět činnosti, její dlouholetou historii a současné podnikatelské aktivity. Za účelem zjišťování personální politiky, konkrétně v oblasti motivace zaměstnanců pak bude provedena série řízených pohovorů s personálním vedoucím společnosti. Na základě tohoto pohovoru a na svých nabytých zkušenostech jakož to bývalé zaměstnankyně byly naznačeny možnosti a opatření v oblasti stanovení motivačního programu této společnosti.

1 Základní pojmy

Znalost teorie motivace je nezbytně nutnou součástí kvalifikace vedoucího pracovníka a její uplatňování v řídicí práci je jednou ze základních forem vedení lidí.

Firemní realita 21. století s sebou přináší potřebu hledání nových cest motivace zaměstnance. Na tyto trendy musí reagovat manažeři, kteří chtějí své zaměstnance účinně motivovat. Namísto spoléhání na formální pravomoci své pozice musejí k motivaci svých zaměstnanců užívat síly své osobnosti i svých vizí budoucího vývoje jejich úseku. Místo hrozeb a zastrašování musejí vytvářet prostředí, které podporuje motivaci a uvolňuje tvořivost zaměstnanců. [9]

Toto lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisující na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. [10]

K pochopení dané problematiky je nutné si definovat několik následujících základních pojmů. Smyslem **motivace** je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Pojem motivace se odvozuje od latinského slova „movere“, tj. pohybovat se. [4]

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky podle Arnolda a kol. jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Motiv tedy představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.

Existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivů, např.:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a neuvědomované (nevědomé),
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní. [12]

K pojmu motiv se těsně pojí pojem **cíle**. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení,

uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. [1]

Všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. [4]

1.1 Sebepojetí a individuální rozdíly v motivaci

Mnohé z nejnovějších přístupů k motivaci se zaměřují na to, jak náš pocit, kdo jsme, tj. naše sebepojetí, osobnost a hodnoty ovlivňují směr, úsilí a vytrvalost našeho chování.

Leonard a kol. tvrdí, že naše identity jsou složeny ze tří prvků. **Rysy** jsou tendence reagovat určitými způsoby. **Kompetence** jsou vjemy našich dovedností, schopností, talentu a znalostí. **Hodnoty** jsou naše názory na žádoucí podobu světa nebo vzorce chování, jež přesahují specifické situace. Je obtížné předvídat, který z těchto tří aspektů já bude motivovat chování v kterékoliv chvíli. Leonard a kol. tvrdí, že různé psychologické procesy zahrnující zpracování informací a jejich integraci do našeho pocitu já vedou k následujícím typům motivace:

- **Vnitřní procesní motivace:** provádění aktivit, protože jsou zábavné, ať už pomáhají dosažení cíle či nikoliv.
- **Vnější/instrumentální motivace:** sledování osobních nebo skupinových cílů, protože vedou k jiné odměně než je uspokojení, především materiální.
- **Vnější sebepojetí:** usilování o úspěch za účelem potvrzení vlastní identity ze strany jiných coby člena úspěšné skupiny nebo potvrzení osobní identity coby kompetentní osoby.
- **Vnitřní sebepojetí:** usilování o úspěch za účelem pocitu, že jsem kompetentní, bez ohledu na názory jiných.
- **Internalizace cíle:** usilování o dosažení cíle pro samotné dosažení cíle, protože to představuje pro daného jednotlivce hodnotu. [11]

1.2 Teorie pracovní motivace

Teorií pracovní motivace je celá řada, hranice mezi nimi nejsou vždy jednoznačné a jejich poznatky se často překrývají. Různé teorie motivace můžeme seskupit do dvou základních kategorií. Jsou to:

- 1) **teorie potřeb**, soustřeďující se na poznání motivačních příčin,
- 2) **teorie motivačního procesu**. [4]

1.3 Teorie potřeb

Obzvláště rozšířené jsou teorie, které jsou zaměřeny na poznání motivačních příčin, tj. na zkoumání faktorů, které v člověku aktivizují, usměrňují, podporují a zastavují jeho určité chování. Je zřejmé, že pojem potřeby odráží obsah motivace, nikoliv proces. [11]

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. [10]

Mnozí souhlasí s tím, že lidé jsou motivováni snahou uspokojit vícere potřeby. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a typem potřeb. Rozdíl je v názorech, které jsou to potřeby a jaký je jejich relativní význam. Důležitými motivačními teoriemi potřeb jsou:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova ERG teorie,
- Herzbergova dvojfaktorová teorie,
- McClellandova teorie potřeby úspěchu,
- teorie X a Y Douglase McGregora,
- teorie Z W. Ouchiho. [10]

1.3.1 Maslowa teorie hierarchie potřeb

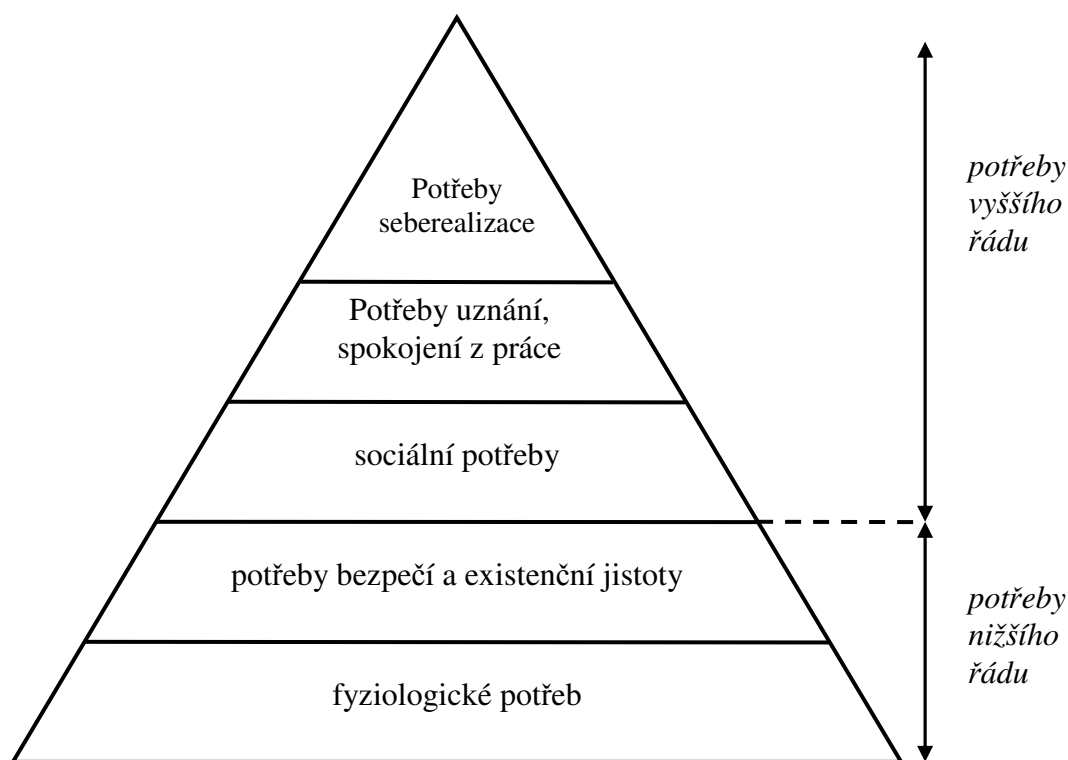
Tato motivační teorie je snad nejnámější (poprvé byla prezentována autorem v roce 1954). Maslow byl přesvědčen, že na pochopení motivace v práci je třeba rozumět lidské motivaci všeobecně. Vycházel z toho, že motivace vychází z potřeb, tj. že každý je motivován uspokojováním neuspokojených potřeb. Teorie se zakládá na dvou významných předpokladech:

1. Každá potřeba člověka závisí na tom, co člověk už má. Pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit jeho chování. Uspokojená potřeba přestává být motivačním podnětem a nemůže chování člověka ovlivnit.

2. Potřeby člověka jsou uspořádány hierarchicky podle důležitosti. Když se uspokojí potřeba nižší úrovně, nastupuje potřeba úrovně vyšší a motivuje člověka. [4]

Hierarchickou strukturu potřeb podle teorie A. Maslowa viz. obr. č. 1 je možné chápat jako jakýsi obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně nejrůznějších podob – v závislosti na specifických podmínkách a na předpokladech subjektivních, z hlediska jednice v nitřních (vrozených i získaných), a na podmínkách objektivních vnějších (sociálních, materiálních, kulturních atd.). [1]

Obrázek 1 Hierarchie lidských potřeb



zdroj: Personální management [4]

Fyziologické potřeby – jde o základní potřeby člověka, jako je potrava, nápoj, přístřeší, snesitelné pracovní podmínky apod.,

Potřeby bezpečí (jistoty) – představují bezpečnost před fyzickým a psychologickým ublížením, tj. ochranu před fyzickým úrazem, zdravotní ochranu, život bez obav ze ztráty zaměstnání a o možnost pracovního uplatnění apod.,

Sociální potřeby – souvisí se sociální podstatou člověka a znamenají potřebu být akceptován v kolektivu, být jeho rovnoprávným členem, mít možnost zúčastňovat se na rozhodování,

Potřeby uznání (úcty) – znamenají uvědomování si svého významu (sebeúcta), uznání osobních kvalit pracovníka vedoucím kolektivem, ocenění výsledků jeho práce, uspokojení těchto potřeb vede k sebedůvěře a k prestiži,

Potřeby seberealizace – znamenají ztotožnění vykonané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, splnutí osobních zájmů a vykonané práce, jejich uspokojení umožňuje jednotlivci plně realizovat potenciál svého talentu a schopnosti.

Maslow jako jeden z významných aspektů své teorie formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb: „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení nižších je obecně úplatné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovních vyšších potřeb i hodnot a chutí, které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších“. Autonomii vyšších potřeb ve vztahu k uspokojování potřeb nižších je samozřejmě pouze relativní. [1]

Maslowova práce navíc poskytla jasný obrázek o sebeaktualizaci. Maslow ji považoval za vrchol lidského růstu a přizpůsobení, ale zároveň argumentoval, že málokdo z nás funguje na této úrovni. Pravdivost tohoto tvrzení je obtížné hodnotit, protože přesná povaha sebeaktualizace je sporná a nejednoznačná.

Leclerc a kol.(1998) se snažili tento problém vyřešit vytvořením dlouhého seznamu možných popisů sebeaktualizující se osoby, přičemž se zeptali 30 odborníků na tuto oblast, zda souhlasí s přesností každého popisu. Rovněž tyto odborníky vyzvali, aby přidali vlastní popis. Nakonec bylo dosaženo shody na 36 popisech, např.:

- Mají pozitivní sebehodnocení.
- Považují se za zodpovědné za svůj vlastní život.
- Dávají svému životu smysl.
- Jsou schopni vytvářet smysluplné vztahy.
- Přebírají zodpovědnost za své činy.
- Jsou si vědomi svých pocitů.
- Jsou schopni intimních kontaktů.
- Sami sebe vnímají realisticky.
- Jsou schopni závazku.
- Jednají podle vlastního přesvědčení a hodnot.
- Jsou schopni odolávat velkému společenskému tlaku.

- Jsou schopni vhledu.
- Svobodně vyjadřují své emoce.
- Jsou schopni přijmout protichůdné pocity.
- Jsou si vědomi svých silných a slabých stránek. [11]

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. První typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. Druhý typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu.

Pro **osobnosti 1. typu** je charakteristické, že

- vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle,
- jsou pružnější ve změně cíle,
- stavějí se k budoucnosti aktivně.

Pro **osobnosti 2. typu** je charakteristické:

- kladou si cíle extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké,
- ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění),
- k budoucnosti přistupují opatrně s obavami.

Při motivaci pracovníků obou typů je žádoucí uvědomovat si charakter základního typu jejich motivace. Nadřazení mohou např. u 2 typu obavu z neúspěchu snižovat do značné míry častějším zprostředkováním „zážitků z úspěchu (pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu apod. Přílišná zainteresovanost může být příčinou nízkého pracovního výkonu v důsledku vyvolaného stresu, nervozity a úzkosti, v těchto případech může nadřazený vhodným způsobem korigovat některé nereálné představy a požadavky zaměstnanců na jejich pracovní výkon. [12]

1.3.2 Alderferova teorie ERG

Vzhledem k určité nespokojenosti s Maslowovou teorií potřeb a ve snaze modifikovat ji, aby se řešily některé její koncepční nedostatky a aby více odpovídala výsledkům výzkumu, koncem šedesátých let Clayton Aldefer vypracoval alternativní teorii lidských potřeb, známou jako teorii ERG (existence – existence, relatedness – vztahy, growth – růst) nebo jako teorii tří faktorů.

Tento model pozůstává ze tří hierarchicky uspořádaných úrovní lidských potřeb. Jsou to:

- **existenční potřeby** – tvoří je všechny druhy materiálních a fyziologických potřeb, které podmiňují existenci. Představují všechno, co podle Maslowa patří k fyziologickým potřebám a k materiálnímu bezpečí;

- **potřeby harmonických vztahů** – znamenají mít dobré vztahy s jinými, tedy jsou to všechny sociálně orientované vztahy. Obsahují Maslowovy interpersonální potřeby jistoty, sociální potřeby a potřeby uznání,
- **potřeby růstu** – týkají se rozvoje lidského potenciálu a odpovídají Maslowovu sebeuznání a seberealizaci.

Podobně jako Maslow i Aldefer předpokládá, že jednotlivci mají tendenci pohybovat se po hierarchii nahoru, když uspokojí nižší potřeby.

Teorie ERG netrvá na striktní hierarchii dvou po sobě následujících skupin potřeb, tedy nepředpokládá, že potřeby musí následovat v uvedeném hierarchickém sledu.

Aldefer tvrdí, že ve stejném čase mohou aktivně působit dvě, ale i více skupin potřeb.

V porovnání s Maslowem, který počítá se stále vyšším postupem v uspokojování, Alderfer počítá s možností výskytu frustrační represe, tzn. že když se člověk usiluje uspokojit potřeby na některé vyšší úrovni a neuspěje, může se vrátit zpět s možností postupu nahoru i dolů. [4]

1.3.3 Herzbergova dvojfaktorová teorie motivace

Maslowovu koncepci potřeb značně modifikoval Frederick Herzberg, který se svými spolupracovníky koncem padesátých let vypracoval dvojfaktorovou teorii motivace.

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

Na základě empirického zkoumání 200 účetních a technických pracovníků (inženýrů), týkajícího se uspokojování jejich potřeb, byly určeny dvě hlavní skupiny faktorů působících na pracovní motivaci:

1. motivátory,

2. hygienické, resp. udržovací faktory.

Motivátory představují dlouhodobou potřebu sledující psychologický růst. mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení. Většinou souvisejí s obsahem práce vykonávaného zaměstnání. Uvádí se šest motivátorů:

- úspěch,
- uznání,
- samotná práce (zajímavá práce),
- zodpovědnost,
- postup (povýšení),
- osobní růst. [4]

Motivátory mají svou působnost v dimenzi:

Pracovní ne-nespokojenost - pracovní spokojenost + motivace

Jsou-li tedy skutečnosti této skupiny faktorů – pracovních podmínek – v nežádoucím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. [1]

O **hygienických (udržovacích) faktorech** se předpokládá, že jejich dosažení nepřispívá k uspokojení a že nejsou schopny motivovat pracovníky. Jsou potřebné na udržení minimální úrovně uspokojení této potřeby, resp. vyhnutí se jejímu neuspokojení. Při určité míře plnění těchto potřeb je pracovníci velmi nesledují, jeví se tedy jako periferní. Autoři však zjistili, že mohou působit, když nejsou uspokojeny. Motivační vliv mají tehdy, když potřeby nejsou dostatečně splněny, tedy když se nedosahuje jejich minimální hranice. V tomto případě mohou vyvolat nespokojenost, brzdit zájem o zlepšování výsledků práce a způsobit možný konflikt se zaměstnavatelem. Stupňování negativních stránek hygienických faktorů zvyšuje nespokojenost a oslabuje motivaci k práci. Naproti tomu jejich zlepšování pouze zmenšuje nespokojenost, ale nezvyšuje spokojenost. [4]

Hygienické faktory mají svou působnost v dimenzi:

Pracovní nespokojenost - pracovní ne-nespokojenost

Jsou-li skutečnosti představující faktory vnější, hygienické, v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivace pracovního jednání působí negativně. [1]

Hygienické faktory se netýkají přímo samotné práce, ale většinou souvisejí s pracovním prostředím (podmínkami), mají tedy externí charakter. Patří sem deset faktorů:

- systém řízení organizace,
- způsob kontroly,
- vztahy s vedoucím,
- pracovní podmínky,
- výdělek (mzda v krátké době po změně může působit motivačně, ale později se mění na hygienický faktor),
- vztahy s spolupracovníky,
- životní styl,
- vztahy s podřízenými,
- pracovní postavení (status),
- pracovní jistota v zaměstnání. [4]

Z hlediska osobního uspokojení a pracovního chování mají dominantní postavení motivátory. Umožňují psychologickou stimulaci a seberealizaci jednotlivce. Jsou potřebné k jeho růstu. Hygienické faktory plní úlohu vyhýbání se nepříjemnostem. Když chce vedení organizace posílit kladnou motivaci pracovníků, musí se orientovat především na motivátory, ale zároveň zabezpečit vhodné působení hygienických faktorů. Herzberg tvrdí, že lidé, kteří jsou silně motivováni charakterem práce, lehčeji snášejí nepříznivé hygienické faktory, protože je uspokojuje práce.

Motivaci je možno posílit obohacením práce, tj. využitím navrhovaných motivátorů, to znamená poskytnout zaměstnancům příležitost na úspěch, větší pravomoc a zodpovědnost, projevit uznání, dát větší prostor k iniciativě, lépe využít jejich schopností a zkušeností, ocenit jejich zásluhy zařazením do vyšší funkce apod.

Motivátory a hygienické faktory se značně překrývají a hranice mezi nimi není tak jednoznačná, jak se předpokládá. Např. mzda je hygienickým faktorem, ale v některých případech se stává motivátorem (zjistilo se to u pracovníků s úkolovou mzdou a opačný vliv u různých lidí potvrzuje i jeden z Herzbergových výzkumů). [4]

1.3.4 Teorie X a Y Douglase McGregora

V roce 1960 rozpracoval profesor Michiganské univerzity Douglas McGregor v díle „lidská stránka podniků“ svou známou teorii motivace pod názvem Teorie X a Y, což jsou dvě modelové koncepce organizace řízení, které se na začátku sedmdesátých let staly východiskem pro širokou aplikaci. [4]

Typ X ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu). Naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled atp.

Typ Y naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímisi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než finanční odměny jsou opočlověk pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě atp. [1]

Dosavadní vývoj amerického managementu se doposud ubíral cestou zaměstnance řídit, vést k disciplíně a k plnění předem určených prací. Toto řízení vycházelo z předpokladu, že většina zaměstnanců nemá ke své práci vztah a jejich potřeby jsou na nízké úrovni uspokojování. To představuje tzv. teorie X, neboli krátké vodítko. Zdůrazňuje se význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn. Naproti tomu teorie Y, volné vodítko, zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci. Snaží se vyvolávat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle.

Odměny a tresty už nejsou rozhodující. Organizace podniku a celý systém řízení je postaven na autonomnosti zaměstnanců, podpoře iniciativy, podnikavosti, sebekontroly. Měkké metody řízení, jak se někdy tyto systémy řízení nazývají, vyžadují volné organizační struktury, neformální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Sociologické rozbory potvrdily, že méně kvalifikovaní výrobní a obslužní dělníci v rutinních oblastech práce přijímají spíše jednoznačné vedení a okamžité a jasné oceňování výsledků, zatímco intelektuálně vyspělí tvůrčí pracovníci dávají spíše přednost pro řízení v duchu teorie Y. [4]

1.3.5 Porovnání poznatků motivační teorií potřeb

Všechny analyzované teorie se vyznačují koncepční podobností spočívající v tom, že se orientují na vliv lidských potřeb na postoje a chování lidí. Podle nich se lidé motivují splněním potřeb. Shodují se též v tom, že hodnota v očích lidí, vyplývající z jejich zkušeností, je ovlivňována takovou mírou, jakou se předtím uspokojily potřeby.

Každá z motivačních teorií se snaží vysvětlit potřeby a chování lidí z určitého, částečně odlišného zorného úhlu, na základě čehož se předkládají různá chápání individuálních potřeb a motivů. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a druhy potřeb a rovněž vztahy mezi nimi.

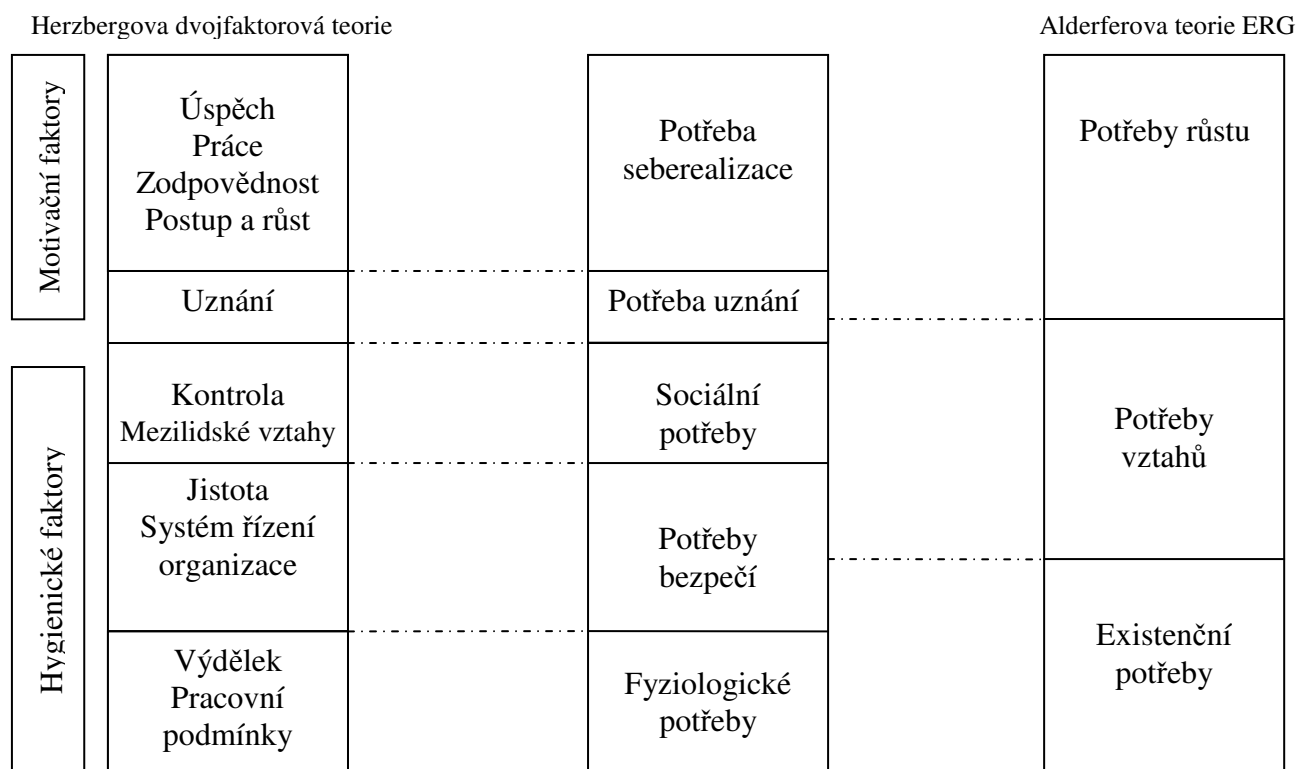
Maslow a Alderfer určili hierarchii potřeb. Herzberg navrhl dvě zvláštní teorie potřeb a McGregor definoval dva odlišné typy lidí.

Hlavní rozdíl mezi těmito čtyřmi teoriemi je, že Maslowova teorie nabízí statický systém hierarchie potřeb. Alderfer prezentuje flexibilní klasifikační přístup tří druhů potřeb. Herzberg se zabývá vnitřními a vnějšími pracovními faktory a McGregor se zabýval organizací řízení podle koncepce.

Přes uvedené rozdíly se všechny teorie v mnohém podobají a v různých bodech se vzájemně překrývají. Hlavní charakteristiky každého modelu, vyjadřující jejich společné rysy a odlišnosti, ukazuje obr. 2. Do obrázku však přes odlišné pojetí nelze zahrnout teorii X a Y Douglase McGregora.

Každá z teorií má silné stránky a vnitřní slabiny, které musí manager vzít v úvahu a být opatrný. Žádná z nich se nepokládá za jedinou základnu vysvětlení motivace. Když existují soutěžící teorie, chybí jednoznačná převaha některé z nich. Mezi vedoucími je nejvíce známá Maslowova a Herzbergova teorie, a proto je často používají na vysvětlení motivace pracovníků. Motivační teorie potřeb poskytují přiměřenou kategorizaci faktorů motivující chování lidí, ale velmi málo pojednávají o procesech motivace. [4]

Obrázek 2 Porovnání motivačních teorií potřeb



Zdroj: Personální management[4]

1.4 Teorie motivačního procesu

Tyto teorie pomáhají vysvětlit a popsat procesy, kterými se chování lidí motivuje, tedy jak se vyvolává, usměrňuje a čím se končí. To znamená, že pomáhají předvídat, jak lidé uspokojují své potřeby a zároveň popisují, jak volí mezi alternativami chování. Snaží se tedy popsat, jak jednotlivec rozhoduje o nejlepším uspokojení své potřeby, a také to, proč mají dvě osoby rozdílné chování. [4]

Teorie zaměřené na proces jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie. [10]

Teorie motivačních procesů používají různé postupy. Hlavní teorie jsou:

- teorie, vyúsťující v klasický model motivace a chování,
- teorie ekvity, resp. rovnosti, spravedlnosti nebo spravedlivé odměny,
- teorie očekávání,
- teorie posilnění. [4]

1.4.1 Klasický model motivace a chování

Stručnou charakteristiku základních poznatků teorie motivace můžeme shrnout takto:

Chování lidí má tři stránky:

- směr chování (vyhýbání se těžkostem, vytváření hodnot),
- intenzita chování (množství práce, rychlost práce),
- forma chování (jak se člověk při práci projevuje).

Chování je ovlivňováno hlavně dvěma skupinami příčin:

- příčinami vnitřními, vyplývajícími z osobnosti pracovníka, a to potřebami, zájmy, postoji,
- příčinami vnějšími, stimuly. Jsou to hlavně pracovní skupina a role pracovníka v pracovním procesu, tedy určitý soubor organizačních norem, které určují jeho povinnosti.

Tyto příčiny nejsou ve své podstatě neměnné. V teorii motivace je nazýváme determinanty a považujeme je za středně proměnné.

Motivovat pracovníky znamená působit na determinanty chování, tedy především ovlivňovat pracovní roli, pracovní skupinu, měnit pracovní postoje, sladit zájmy jednotlivce se zájmy organizace a ovlivňovat uspokojování individuálních potřeb pracovníků. Prostředky k tomu ovlivňování jsou iniciátory, které považujeme za nezávisle proměnné. Nejčastěji používáme iniciátory: cíle a úkoly, verbální podněcování, dělba činností, vytváření sociálního prostředí, hmotné podněcování nebo podněcování hodnocením činnosti.

Pro základní orientaci je na obr. č. 3 uveden klasický model motivace chování.

Obrázek 3 klasický model motivace chování

iniciátory motivační podněty	Determinanty pracovního chování		výsledky	
	vnější	vnitřní		
odměny tresty organizace práce propagace cíle úkoly kolektiv	pracovní role pracovní skupiny	potřeby zájmy postoje	rozhodování	chování
nezávisle proměnné	středně proměnné		závisle proměnné	

Zdroj: Personální management[4]

1.4.2 Teorie ekvity (rovnosti, spravedlnosti)

Teorie ekvity patří k prvním procesním teoriím motivace. Proces sociálního porovnávání obsahuje hodnocení vlastní situace určité osoby se situacích jiných. Teorii ekvity jako první vypracoval J. Stachy Adams, když působil jako výzkumný psycholog ve firmě General Electric Comapy v Crotonvillu. Rovněž tuto teorii aplikoval na pracoviště, testoval a poznatky o ní publikoval v roce 1963. [4]

Teorie spravedlnosti své skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Jak připomíná Adams, existují dvě formy spravedlnosti: **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. A **procedurální spravedlnost**, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. [10]

Proces formování vnímání spravedlnosti (spravedlivé odměny) probíhá ve čtyřech krocích:

1. **sebehodnocení** – jednotlivec hodnotí, jak s ním organizace zachází,
2. **hodnocení jiného** – jednotlivec si vypracuje hodnocení na porovnání jiného, jak s ním organizace zachází,
3. **porovnání sebe s jiným**
4. **vznik pocitů spravedlnosti (rovnosti) anebo nespravedlnosti (nerovnosti).**

Porovnání spravedlivé, resp. nespravedlivé odměny se zakládá na tomto vztahu:

$$\frac{\text{Vlastní výsledky (odměna)}}{\text{Vlastní vstupy (úsilí)}} = \frac{\text{Výsledky (odměna) jiné osoby}}{\text{Vstupy (úsilí) jiné osoby}}$$

1) **Pocit spravedlnosti** – tento stav nastává a za spravedlivou odměnu se pokládá případ, když poměr osobní odměny v porovnání s vynaloženými vstupy nebo úsilím pracovník vnímá jako ekvivalentní poměru těchto veličin u porovnávaného pracovníka. Takto vnímaný stav ho motivuje, aby se daná situace udržela, a proto je pravděpodobné, že bude i nadále pracovat se stejnými výsledky.

2) **Pocit nespravedlnosti** – může se vyskytnout ve dvou variantách:

- negativní nespravedlivost – osoba vnímá daný stav jako podhodnocení vůči porovnávané osobě. V tomto případě je motivace k redukování existující nespravedlnosti, přičemž o co větší je nespravedlnost, o to silnější je motivace ji redukovat;
- pozitivní nespravedlnost – znamená vnímání daného stavu jako své nadhodnocení vůči jiné osobě. Když má pracovník dojem, že jeho odměna je větší, než si zasluhuje, může pracovat usilovněji, ale může se mu odměna i snížit.

Rozdíly v odměňování, které pracovníci vnímají subjektivně neoprávněné, často bývají důvodem jejich nespokojenosti a sociálního napětí v pracovních skupinách, které se mohou projevit různým způsobem, určitou mírou nespravedlnosti.

Teorie spravedlivé odměny ukazuje různé cesty k obnově pocitu anebo smyslu spravedlnosti. Příklady redukce anebo změny tohoto pocitu mohou být:

- **změna vstupů** – rozhodnutí vynakládat menší úsilí v zaměstnání, což se může projevit snížením množství anebo kvality práce, resp. může podporovat snahu k průměrnému pracovnímu výkonu;
- **změna výsledků** – požádat vedoucího o spravedlivější odměnu;
- **změna vnímání sebe sama**, tj. změna vnímání svého vstupu a výsledku;
- **změna vnímání jiného**, týkající se jeho vstupů a výsledků;
- **změna porovnávané osoby**, tedy volby jiné osoby;
- **změna dané situace**, tj., změna zaměstnání nebo odchod z organizace.

Pojem **referent** je v teorii rovnosti důležitou proměnou. Byly definovány tři kategorie referentů: ostatní, systém a já.

Kategorie „ostatní“ se skládá z jednotlivců, kteří mají v dané organizaci podobnou práci, ale také z přátel, známých a členů odborných asociací. Kategorie „systém“ obsahuje mzdovou politiku organizace, postupy a administrativu. Všechny precedenty v oblasti odměňování lze zahrnout do této kategorie. Kategorie „já“ je poměr vstupu a výstupu, který je u každého jednotlivce výlučný. Odráží jeho zkušenosti, kontakty a je ovlivňován takovými kritérii, jako minulá práce nebo závazky k rodině. Výběr určitých referentů je dán dostupnými informacemi o referentech a jejich vnímané relevanci. [13]

1.4.3 Teorie očekávání (expektační teorie)

Doposud nejucelenější a široce akceptované vysvětlení motivace zaměstnanců poskytuje teorie očekávání Victora Vrooma. Teorie očekávání říká, že jednotlivci se chovají určitým způsobem, protože očekávají, že jejich činnost povede k daným výstupům a že tyto výstupy pro ně budou zajímavé. Zahrnuje tři proměnné nebo vztahy.

Očekávání neboli vztah mezi úsilím a výkonem je pravděpodobnost pocitu, že vynaložení určitého úsilí povede k určité úrovni výkonnosti.

Účinnost neboli vztah mezi výkonem a odměnou je míra přesvědčení jednotlivce o tom, že výkon na určité úrovni je nástrojem pro získání žádoucího výsledku.

Valence (mocenství, preference) neboli atraktivnost odměny je význam, jenž jednotlivec přiřazuje potenciální odměně, která může být danou prací získána. To obsahuje jak cíle, tak i potřeby jednotlivce.

Jak může vnímat zaměstnanec výstupy dané práce? Výstupy (odměny) mohou být pozitivní: peníze, jistota, přátelství, důvěra, další výhody, možnost využití dovedností a talentu nebo sympatie. Výstupy mohou být však i negativní: únava, nuda, zklamání, neklid, hrubé zacházení nebo hrozba propuštění. A není podstatné, zda jde o realitu – jde o to, jak tyto věci jednotlivec vnímá, bez ohledu na realitu.

Jak atraktivní je pro zaměstnance odměna? Je pro něj pozitivní, neutrální nebo negativní? Je zřejmé, že se jedná o osobní interní přístup odvozený od potřeb celkových postojů a rysů osobnosti. Ten, kdo shledává určitou odměnu atraktivní, tzn. hodnotí ji pozitivně, bude spíše usilovat, aby ji získal. Ale jiní ji mohou vidět jako negativní a nebudou o ni usilovat. A ostatní mohou být vůči odměně neutrální.

Jak se musí chovat zaměstnanec, aby dosáhl dané odměny? Odměny nemají pro zaměstnance žádný význam, pokud nevědí, co musí udělat, aby jich dosáhli. Například co znamená sdělení „pracuješ dobře“ použité během hodnotícího pohovoru? Jaká byla pro toto sdělení použita kritéria?

Jak pohlíží zaměstnanec na své možnosti udělat to, o co je žádán? Když zaměstnanci posoudí své dovednosti a schopnosti pro zvládnutí těch proměnných, které vedou k úspěchu, jaká je pravděpodobnost, že budou podávat úspěšný výkon na nutné úrovni? [13]

Klíčové aspekty teorie očekávání spočívají v pochopení individuálních cílů a vztahu mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a odměnou a mezi odměnou a uspokojením osobních cílů. Výstupem této teorie je takové odměňování v organizaci, které je spojeno s tím, co chtějí jednotlivci.

V modelu očekávání existují tři klíčové determinanty, resp. koncepce motivace, které jsou navzájem spojeny:

Očekávaný vztah úsilí a výkonu. Jde o individuální vnímání (víru), že určité úsilí povede k určité úrovni výkonu. Očekávání má charakter subjektivní pravděpodobnosti. Ovlivňují ho tyto faktory: vlastní ocenění, předcházející úspěch při plnění úlohy, pomoc ze strany vedoucího a podřízených, informace potřebné ke splnění úlohy, pomoc zařazení na práci.

Očekávaný vztah výkonu a výsledku, tj. odměna (označuje se jako instrumentarium). Výsledek (odměna) je něco, co může vyplývat z výkonu. Vysoký výkon může vést k růstu mzdy, povýšení, uznání od vedoucího, ale i únavě, stresu a ztrátě času. Výkon je tedy prostředek (nástroj) na dosažení výsledku. Toto očekávání znamená individuální vnímání vztahu mezi výkonem a výsledkem, tedy představuje víru osoby, že výsledek souvisí se splněním zvláštní úrovně výkonu.

Vztah výsledku a valence (hodnoty). Pojem valence se týká pozitivní nebo negativní hodnoty, jakou jednotlivci přisuzují výsledku (odměně). Valence odráží jejich osobní preference, tj. zda a jak je daný výsledek pro osobu atraktivní anebo neatraktivní. Lidé mají zkušenosti s různými výsledky (odměnami) v organizacích, a to s pozitivními, jako je zvýšení mzdy, povýšení, uznání od vedoucího, a s negativními, např. s únavou, stresem, nepřízní ze strany spolupracovníků apod.

Každý výsledek (odměnu) může jednotlivec hodnotit různě, je tedy spojen s individuální valencí (hodnotou)

Různí lidé mají odlišné potřeby, a proto se snaží je uspokojit různými způsoby. Hodnota výsledku závisí na individuálních potřebách, proto jednotlivé výsledky mají pro lidi rozdílnou hodnotu. Pro někoho může být silnou pozitivní hodnotou růst mzdy, zatímco pro jiného může být primární hodnotou povýšení. Význam hodnot výsledků se v očích lidí postupně mění.

Protože motivace působící na člověka, aby něco udělal závisí na očekávání a na hodnotě, základná rámeček teorie očekávání ukazuje, že na to, aby nastalo motivační chování, musí být splněny tři podmínky:

1. očekávaný vztah úsilí a výkonu musí být značně nad nulou, tzn. že jednotlivec odůvodněně očekává vysokou úroveň výkonu od vynaloženého úsilí;
2. očekávaný vztah výkonu a výsledku musí být mnohem větší než nula, tedy jednotlivec musí věřit, že dosažený vysoký výkon se může reálně projevit v hodnotných výsledcích;
3. suma všech valencí (hodnot) potenciálních výsledků příslušné osoby musí být pozitivní, tj. přesahovat nulu, tedy jeden anebo několik výsledků může mít negativní hodnotu, ale tyto nesmí převyšovat pozitivní výsledky. [4]

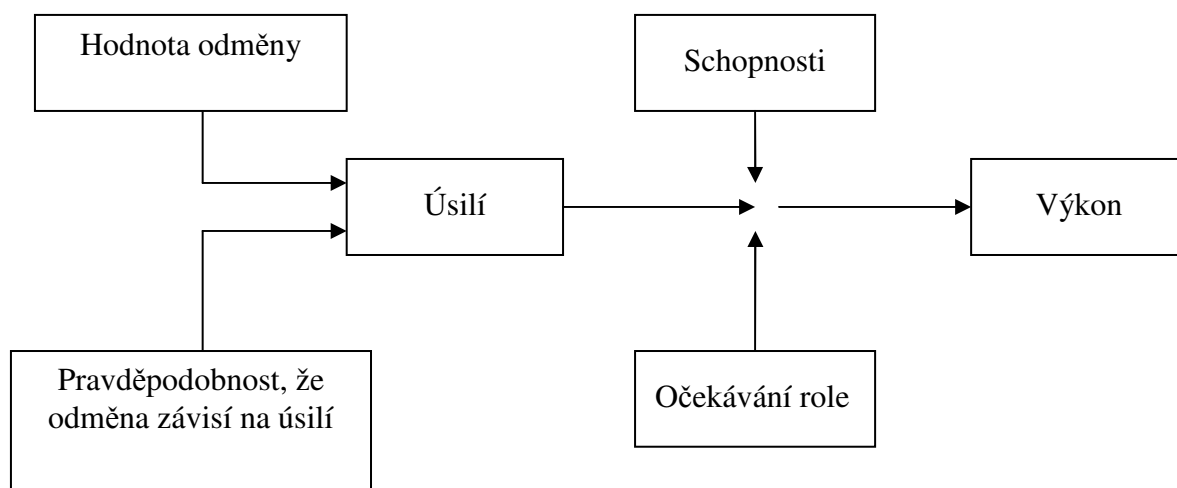
Tato teorie byla rozvinuta Poeterem a Lawlerem (1968) do modelu uvedeného na obr. č. 4, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jiným slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Samotné úsilí však nestačí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- **schopnost** – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti;
- **vnímání role** – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat; pro organizaci je dobré jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí. [10]

Obrázek 4 Model motivace



Zdroj: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy [10]

Manageři mohou využít poznatky této teorie na vypracování vlastního programu motivace. Především je třeba zjistit, které výsledky (odměny) jsou pro zaměstnance významné a jaké hodnoty jim přisuzují. Na základě tohoto se mohou manageři snažit vytvořit odpovídající systém odměn. Protože jednotlivci upřednostňují různé výsledky (odměny), je třeba vypracovat motivační program s dostatečnou flexibilitou, aby respektoval individuální preferenční rozdíly. [4]

1.4.4 Teorie posílení

Značně diskutovanou procesní teorií motivace je teorie posílení nazývaná též operantní podmiňování (operant conditioning). Spojuje se se jménem amerického psychologa B.F. Skinnera. Vysvětlení chování se původně ověřovalo na zvířatech. Poznatky však posloužily autorovi na objasnění, jak to platí pro lidské chování. [4]

Na rozdíl od teorie stanovení cílů teorie zesílení říká, že chování je funkcí svých následků, tedy že chování je ovlivněno vnějšími faktory. To, co ovládá chování, jsou zesilující síly, neboli důsledky, které se objeví vzápětí po určitém chování. Ty mohou vést k tomu, že se určité chování bude opakovat.

Tato teorie přehlíží takové faktory jakou jsou cíle, očekávání a potřeby. Místo toho se zaměřuje na to, co se stane dané osobě, když něco udělá. Podle B.F. Skinnera může teorie zesílení pomoci vysvětlit, proč se lidé budou chovat žádoucím způsobem, když budou za takové chování odměněni; tato ocenění mají mnohem silnější dopad, jsou-li poskytnuta okamžitě po určitém chování. Potom lze předpokládat, že se nežádoucí chování nebude opakovat.

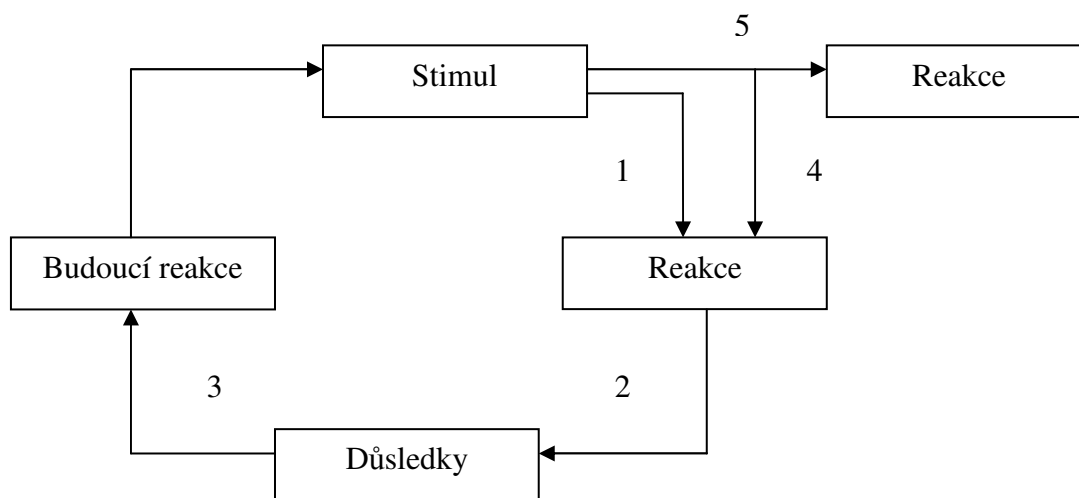
Protože je zde však kladen důraz na pozitivní zesílení a nikoliv na potrestání, manažeři by měli přehlížet nežádoucí chování nikoliv ho trestat. I když potrestání nežádoucího chování působí rychleji, než když bude takové chování přehlíženo, účinek je zpravidla krátkodobý a v dlouhodobém horizontu může vést k vedlejším účinkům, ve formě konfliktů na pracovištích,

absencím a fluktuaci. Průzkumy ukazují, že zesílení má nepochybně důležitý vliv na pracovní chování. Ale není jediným vysvětlením rozdílů v motivaci zaměstnanců. Důležité jsou i cíle, úroveň uspokojení potřeb, uspořádání práce, nepoměr v odměňování a očekávání. [13]

Posílení je princip učení se. Je to externí příčina, tj. stimul chování. Představujeme proces posilující spojení mezi stimulem a reakcí, něco, co zvyšuje sílu reakce a zároveň podněcuje k opakování chování způsobeného předchozím posílením. Posílení je možno dosáhnout buď zavedením něčeho žádoucího, anebo odstraněním něčeho nežádoucího. Vztah mezi stimulem a reakcí se prohlubuje pomocí posilovače. Je to následek (výsledek) chování, který zvyšuje pravděpodobnost, že po stejném stimulu bude v budoucnosti následovat stejná reakce.

Výchozím bodem motivační teorie posílení viz, obr. č. 5 je stimul, čím se rozumí jakákoliv situace v prostředí, kterou je možno odhalit lidskými smysly a vyvolat reakci. Stimul může být velmi jednoduchý, ale i složitý. Jeho příkladem je pracovní situace, konfrontace s vedoucím, nová pracovní příležitost apod. Po něm následuje krok 1, představující reakci (odezvu). Může to být tvrdá práce, požadavek na povýšení aj. Vyústí uje do různých důsledků, což znamená krok 2. Je jím nějaká pozorovatelná událost prostředí, např. zvýšení mzdy, povýšení apod. Hodnota následků ovlivňuje budoucí reakci, což je krok 4. Když byly původní následky nepříjemné nebo nežádoucí, je málo pravděpodobné, že se předchozí chování zopakuje, ale pravděpodobnější, že dojde k jiné reakci, tj. ke kroku 5.

Obrázek 5 Motivační teorie posílení



Zdroj: Personální management [4]

Výzkumem se zjistily čtyři hlavní druhy (typy nebo techniky) posílení a posilovačů vazby mezi stimulem a reakcí, které mohou vedoucí použít na ovlivňování chování zaměstnanců. Jsou to:

- **Pozitivní posílení:** Chování se posiluje poskytnutím odměny nebo pozitivního výsledku následujícím po splnění žádoucího chování. Když zaměstnanci mají takové chování a pracují obzvlášť dobře, vedoucí je může odměnit mzdou, pochvalou, uznáním, povýšením apod. Odměna má zabezpečit žádoucí způsob chování i v budoucnu. vedoucí často používají

pozitivní posílení na změnu chování. Při vedení lidí se doporučuje přednostně uplatňovat tento druh posílení, protože usměrňuje chování lidí k cílům.

- **Negativní posílení** (vyvarování se): Je to jiný prostředek na zintenzivnění žádoucího chování, který je opakem pozitivního posílení. Namísto poskytování odměny na žádoucí chování se uplatňuje „odměna“ v podobě kritiky, která dává jednotlivci příležitost, aby se v budoucnu vyhnul nepříjemným následkům. Je varováním pracovníka před opakováním určitého chování, které se vyskytlo v minulosti.
- **Útlum aktivity:** Na rozdíl od dvou předcházejících druhů posilovačů, jejichž účelem je preferovat žádoucí chování, zde jde o oslabení, resp. přitlumení chování, zejména takového, které se předtím oceňovalo. Příkladem je, když vedoucí neuváženě přestanou odměňovat hodnotné chování, jakým je dobrý výkon a přesnost, čím je mohou utlumit.
- **Trest:** Smyslem tohoto posílení je snížit frekvenci nežádoucího chování. Trest představuje nepříjemné, averzní následky, vyplývající z nežádoucího chování, jakým je vyhýbání se práci, pozdní příchod do práce, zlá práce, porušení bezpečnostních předpisů, krádež, nevhodné hádky s vedoucím atd. V tomto případě může vedoucí volit různé druhy trestů, např. pokárání, pokutu, disciplinární řízení vůči zaměstnanci. Trestání je někdy nevyhnutelné, přestože může zanechat negativní následky u člověka, jako i ve vzájemných vztazích mezi ním a vedoucím. Je proto důležité zvažovat přiměřenost trestu a pravděpodobné následky v chování zaměstnance. Používání trestu závisí na vzniklé situaci a na stylu vedoucího.

Chování člověka posilují nebo udržují první dva druhy posílení, tj. pozitivní a negativní. Oba se orientují na učení se zaměstnance požadovanému chování. Další dva druhy posílení, tj. útlum a trest oslabují anebo utlumují chování. Zaměřují se na odnaučení se nežádoucím chování.

Důležité je i to, kdy anebo jak často je možné uplatnit posilování, tedy otázka volby termínu (postupu) posilování. Známý jsou především dvě hlavní skupiny uskutečňování posílení, které zajišťují přiměřenou reakci na stimuly a zapříčiňují rozdíly ve výkonu.. Jsou to:

- 1) **Kontinuální posílení:** Posílení (odměna) se uplatňuje v každé době, když nastane žádoucí chování. Vyznačuje se nejrychlejším učením. Představuje velmi efektivní prostředek na zvýšení frekvence žádoucího chování. Těžkosti jsou, že vedoucí musí monitorovat každé chování zaměstnance a zároveň zajistit efektivní posílení. Preferuje se v počátečním vývoji reagování na stimul.
- 2) **Přerušované posílení:** Charakteristické je, že posílení (odměna) požadovaného chování se vyskytuje pouze při některých reakcích. Z výzkumů vyplývá, že se vyznačuje pomalejším učením, ale silnějším udržením toho, co se osvojilo. Pokládá se za efektivnější a o mnoho typičtější postup posilování než předcházející.

Vhodnost uplatnění každého z postupů závisí na cílech v dané situaci. Vedoucí má použít postup, který je nejpříjemnější pro příslušný druh posílení. Na to, aby se co nejlépe splnily cíle organizace, je ve většině případů třeba kombinovat jednotlivé postupy posílení. [4]

1.4.5 Teorie stanovení cílů

Za hlavní zdroj motivace se považuje zájem o dosažení cíle. Průzkumy v této oblasti ukázaly, že některé cíle, zejména cíle konkrétní a cíle představující určitou výzvu, jsou mimořádně motivující. [13]

Obtížné cíle vedou k vyšším výkonům než snadné cíle, pokud byly přijaty za své osobou, která se jich snaží dosáhnout. Vyplývá to ze skutečnosti, že lidé zaměřují své chování směrem k dosahování cílů, takže obtížné cíle produkují efektivnější chování než snadné cíle.

Specifické cíle vedou k vyšším výkonům než obecné cíle typu „Udělejte co bude ve vašich silách“. Zdá se, že specifické cíle vytvářejí přesné záměry, jenž na druhé straně pomáhají lidem přesně utvářet jejich chování.

Znalost výsledků (zpětná vazba) je nezbytná, má-li být dosaženo výhody plné výkonnosti následkem stanovení obtížných a specifických cílů. Locke a kol. zdůraznili, že i když zpětná vazba může uplatnit svůj hlavní účinek tím, že poskytuje lidem informace, může mít i sama motivační vlastnosti. Ale ne každá zpětná vazba je stejně efektivní. Zpětná vazba generovaná samotným pracovníkem, který má možnost sledovat svůj postup, je silnější motivačním faktorem než externí hodnocení.

Finanční pobídky mohou zvýšit výkon. Locke a Latham přišli s názorem, že k tomu dochází buď prostřednictvím zvýšení úrovně cíle, nebo prostřednictvím zvýšeného závazku vůči cíli – pokud je výše nabízení odměny považována za dostatečnou a pokud není odměna vázána úkoly, jež jsou vnímány jako nemožné. Znalosti a schopnosti rovněž ovlivňují výkon.

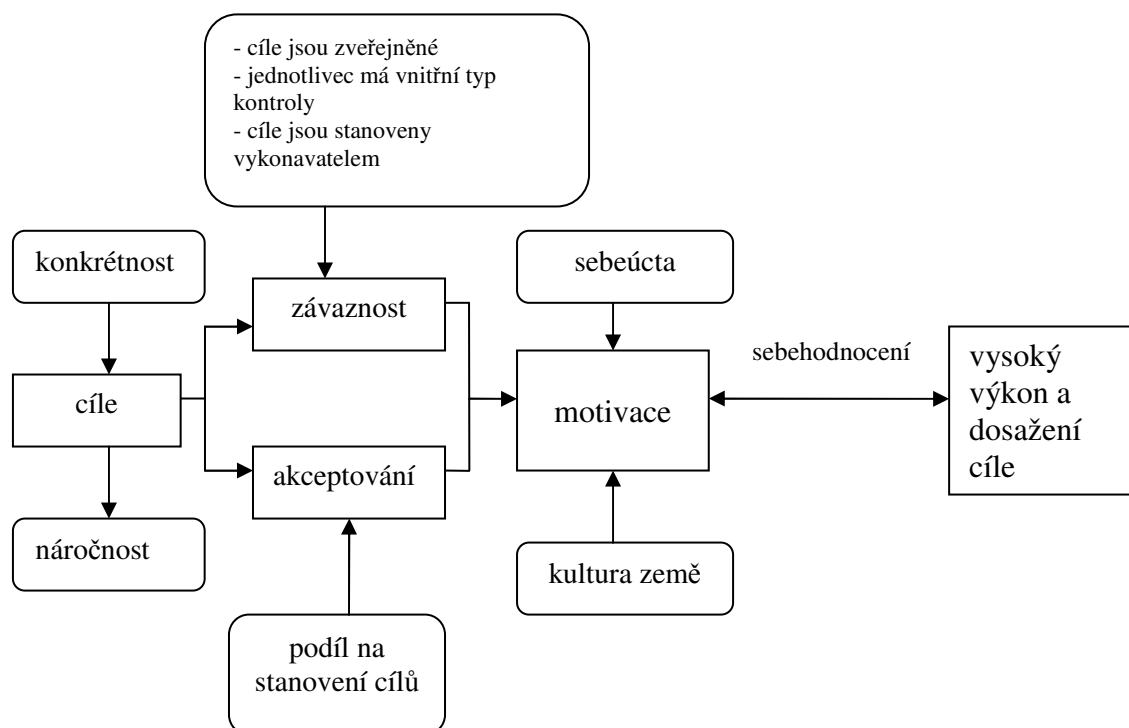
Teorie stanovení cílů má velice jasno v tom, jak mohou manažeři posílit výkony svých zaměstnanců.

Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazků je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. [10] Závazek vůči cíli lze definovat jako neochotu cíl opustit nebo snížit. Závazek představuje něco víc než pouhé přijetí cíle, přičemž existují názory, že jedním ze způsobů, jak zajistit vznik závazku vůči cíli, je umožnit lidem, aby se účastnili diskuse o tom, jaké cíle budou stanoveny. Čím větší závazek bude osoba vůči cíli pociťovat, tím lépe si s úkolem poradí, pokud vše ostatní bude konstantní. [11]

Budou zaměstnanci usilovat o splnění cílů více, budou-li se podílet na jejich stanovení? Přestože nemůžeme říci, že podíl zaměstnanců na stanovení cílů je vždy žádoucí, bude pravděpodobně preferován při zadávání zejména takových úkolů, které mohou vyvolávat určitý odpor. V některých případech povede spolupodílení k mimořádné výkonnosti, v jiných případech je vyšší výkon dán cíli stanovenými manažerem. Ale hlavní výhodou je, že cíle budou akceptovány.

Teorie stanovení cílů má také vazbu na kulturu země. Dobře se uplatňuje v zemích jako USA nebo Kanada, protože je v souladu se severoamerickou kulturou. To znamená, že podřízení jsou relativně nezávislí, že manažeři a zaměstnanci budou vyhledávat náročné cíle a že výkonnost je považována na obou stranách za důležitou. Ale nelze předpokládat, že tato teorie povede ke stejným výsledkům v zemích jako je Portugalsko nebo Chile, kde jsou charakteristiky kultury země odlišné. Obr. č. 6 popisuje vztahy mezi cíli, motivací a výkonností. Závěr o teorii stanovení cílů zní, že náročné a konkrétní cíle představují silnou motivační sílu. V rámci určitých podmínek povedou k vyššímu výkonu. Ale neexistuje žádný důkaz o tom, zda se také zvýší spokojenost s prací. [13]

Obrázek 6 Teorie stanovení cílů



Zdroj: Management [13]

1.5 Závěr k teoriím motivace

V kapitole byly charakterizovány dvě hlavní skupiny teorií motivace a spolu devět motivačních teorií. V literatuře se někdy staví jedna teorie proti druhé, což není správné. Motivační teorie používají různé pojmy a zdají se být odlišné, i když ne rozporné. Každá z nich v podstatě zkoumá určitý segment celkové motivace anebo její stejný problém vidí částečně z jiného pohledu.

Motivační teorie potřeb se soustřeďují na identifikování osobních potřeb a odměn, které ovlivňují chování lidí. Náležitě však nepopisují dynamiky motivačního chování. Tu berou v úvahu procesní motivační teorie. Teorie ekvity se primárně věnuje vztahům mezi postojem ke vstupům a výstupům, a praxí odměňování. Vychází z toho, že lidé chtějí, aby se s nimi slušně zacházelo. Teorie

očekávání se zabývá očekáváními osoby a tím, jak ovlivňují její chování. Teorie posílení se koncentruje na chování jednotlivce, které ovlivňují příslušné následky. Teorie stanovení cílů je založena na zájmu o dosažení cíle.

Všechny teorie se vyznačují stejným cílem, tj. usilují se vysvětlit motivaci. Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna neposkytuje univerzálně akceptované vysvětlení lidského chování a není „mistrovskou teorií“ , která by mohla objasnit celkový motivační proces. Je třeba si přitom uvědomit, že člověk je příliš složitá bytost. Každá z teorií nabízí dílčí, komplementární, někdy i dublující poznatky, týkající se motivačního procesu, a proto každá může do jisté míry pomoci k lepšímu pochopení motivace k práci. Je to zároveň příčina, proč nepostačuje pouze jedna z teorií a proč je zapotřebí obrátit se na celou sérii motivačních teorií a v kombinaci, resp. integrovaně využít poznatky obou skupin, tj., teorií potřeb a procesních teorií. Je třeba přitom vědět i to, že jejich tvůrcové, resp. představitelé byli odborníky na interpretaci potřeb, motivů, hodnot atd., ale nevysvětlovali, co a zejména jak by měli vedoucí postupovat, aby motivovali zaměstnance. To je už úlohou těch, kteří tyto poznatky aplikují, tj. těch, kteří vedou lidi.

Vedoucí nesmějí ignorovat motivaci, ale naopak musí sehrát při motivování svých zaměstnanců aktivní úlohu. Prvořadým předpokladem jejich aktivního zapojení se do motivace je, aby této složité problematice rozuměli. Když se zanedbává osvojení poznatků, může to vyústit do ztráty mnoha příležitostí na pozitivní motivování zaměstnanců. Vedoucí nemohou přímo použít závěry jednotlivých motivačních teorií, ale musí na základě získaných znalostí a tvůrčího myšlení vypracovat vlastní motivační přístup, resp. motivační program, pomocí kterého budou pracovníky ovlivňovat.[4]

2 Motivace pracovního jednání

Z ekonomického hlediska jde především o to, jakými konkrétními prostředky lze vyvolat aktivitu a zájem lidí o práci. Jak tyto nástroje mají být konstruovány, aby odpovídaly potřebám motivovaných a jak propojit tyto jednotlivé nástroje řízení, které mají vyvolat iniciativu, jaké vazby mezi nimi vytvořit, aby působily integrovaně a navzájem se neoslabovaly. Jaké jsou konkrétní cíle organizace, aby tyto nástroje mohly být správně nasměrovány.

Stimuly můžeme členit do několika skupin:

- 1) Hmotné hodnocení výkonu mzdou, odměnou, podílem na zisku nebo postihem za nekvalitní plnění výkonu sníženou mzdou, prémie, neudělením odměny, pokutováním, penalizováním atd.
- 2) Hmotné hodnocení výkonu poskytováním výhod – financování získání kvalifikace pracovníka, účasti na studiu, konferencích, sympoziích, stážích, studijních pobytech, reakcích, zájezdech, úpravou pracovní doby, zapůjčením přístrojů atd. Nebo neposkytnutím těchto výhod.
- 3) Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti nebo naopak ztrátou vedoucího místa při špatném plnění řídicích úloh.
- 4) Pravidelné hodnocení výsledků práce, profilu jedince jako základ pro povyšování, návrhy odměn, vyznamenání anebo pro postihy a jejich zveřejňování.
- 5) Výběr do systému přípravy vedoucích pracovníků na studium, studijní pobyty nebo jejich odvolání.
- 6) Zveřejňování výsledků práce jednotlivců a kolektivů, oznamování a postih těch, kteří neplní stanovené úkoly, a odměn těm, kteří vynikají. Oznamování a podporování věrnosti firmě, pěstování pocitu sounáležitosti k firmě.
- 7) Kontrola a celý řídicí systém práce.
- 8) Hodnocení výsledků práce firmy, postavení v ekonomice, personální politika firmy, princip výchovy, výcviku a rotace vedoucích, princip kvality. [4]

2.1 Systém odměn

Odměny – v podobě variabilní složky platu, zvýšení jeho základní výše, uznání, pochvaly apod. by zaměstnanec měl mít možnost získat především za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

Systém odměň by měl respektovat některá zásadní pravidla:

- **Vztah k cílům organizace.** Efektivní systém odměn podporuje takové chování zaměstnanců, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace. Odměny je proto třeba

utvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost či produktivitu zaměstnanců, posilovaly výskyt požadovaného chování a omezovaly četnost chování nežádoucího. Systém odměn podporující růst výkonnosti by měl vycházet z toho, že výkonnost lze zvýšit u každého zaměstnance, bez ohledu na jeho schopnosti či stávající produktivitu. Stanovené cíle by měly být dosažitelné a odměnu by měli mít možnost dostat všichni zaměstnanci. Nedostatečná vazba odměn na výkonové ukazatele odpovídající cílům organizace (vznikající v důsledku toho, že odměny tvoří jen malou část celkové mzdy, nebo proto, že se vážou na jiné než výkonové veličiny), je naopak jedním z nejčastějších slabých míst systémů odměn.

- **Spoluúčast zaměstnanců.** Se systémem odměn je třeba zaměstnance seznámit a jeho odůvodnění vysvětlit. Pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je žádoucí, aby se jeho navrhování i implementace děly za jejich přímé účasti.
- **Frekvence odměn.** Otázkou, kterou si často manažeři často kladou je, že by zaměstnanci měli odměnu (nikoliv nutně jen finanční) získávat za své jednotlivé úspěchy, či zda by manažeři měli s odměnami šetřit a poskytovat je až pod delším obdobím, resp. až tehdy, kdy zaměstnanci dosáhnou skutečně významného úspěchu. Závisí na povaze vykonávané práce. U řady pracovníků je možnost dosažení významných úspěchů velmi omezená a doba mezi nimi zpravidla poměrně dlouhá. Proto je třeba zaměstnance odměňovat za jejich významné úspěchy, ale i za úspěchy malé.
- **Sledování efektivity odměn.** Pokud systém odměn nepřináší výsledky, které od něj požadujeme, je třeba se znovu zamyslet nad tím, zda se změny skutečně vážou k cílům, kterých chceme dosáhnout, a podporují chování, které bychom rádi posílili. I ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet po čase svou efektivnost, především proto, že zaměstnanci začínají brát odměny jako zaručené. Systém odměn je proto třeba čas od času obnovovat – odbouráváním těch forem odměňování, které již ztratily svou účinnost, a zaváděním nových. [9]

2.2 Motivační účinnost mzdy

Stupnice motivačních faktorů a tím i využití motivačních stimulů se mění v závislosti na tom, do jaké míry jsou uspokojeny potřeby pracovníků. V popředí stojí ty potřeby, které je třeba nejdříve uspokojit. Obecně platí, že každý člověk se nejdříve zaměřuje na uspokojení potřeb základního charakteru a potřeb, které souvisí s jeho základním existenčním zajištěním. [4]

Přesvědčení manažerů, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, se mnohdy opírá i o určitou pohodlnost – peněžní odměny jsou jednoduché. Využívání nepeněžních odměn, vyžadují od manažera podstatně větší pozornost (k výkonu svých zaměstnanců) a iniciativu, je zpravidla podstatně náročnější.

Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních potřeb se v čase pochopitelně mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní. Na svém významu nabývají další nefinanční – pohnutky vztahující se především k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání ze strany manažera a spolupracovníků apod.

Dnešní zaměstnanci většinou považují plat či odměny za kompenzaci svého pracovního úsilí. Tendenci považovat odměny za součást platu mají brzy zejména ti zaměstnanci, kteří jsou odměňováni na základě ročně vyplácených bonusů či dalších pravidelně vyplácených finančních odměn. známý manažerský teoretik Peter Drucker poukázal na tuto skutečnost již před dvaceti lety když napsal: „ Ekonomické stimuly se stávají spíše nárokem než odměnou. Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii či zvýšení platu se stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich užitečnost jako nástroje manažerské motivace.“ [9]

Z pohledu organizační spravedlnosti bude lidi zajímat, zda je jejich mzda spravedlivou odměnou vzhledem k odměnám, jež obdrželi ostatní. Rovněž budou chtít vidět spravedlivé procedury rozdělování mezd. [11] Je-li tato mzda vnímána jako spravedlivá nebo uspokojivá nemá již bezprostředně motivační působení, je spíše chápána jako nárok či právo zaměstnance

Mzda zřejmě neobsahuje pouze aspekt zajištění existence ale je i výrazem ohodnocení a uznání a jako taková může přispět k uspokojení potřeb, vztažených na vlastní osobu. Nezřídka je to náhrada za nedostatečné přímé osobní uznání. [4]

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- V první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny a k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem!).
- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu. [1]

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. [10]

2.3 Motivační techniky

Problematika motivace je složitá a závisí na specifčnosti jednotlivých situací. V průběhu času se vytvořily a byly managery použity speciální motivační techniky. Z těchto technik bude dále uvedeno delegování, cílové řízení, humanizace práce a obohacení práce.

Delegování znamená, že pracovníkovi nejsou určité úkoly přidělovány případ od případu, ale jsou na ně trvale přeneseny. K úkolu musí být také delegována i odpovědnost. Pracovník řídí

rozhoduje ve své oblasti samostatně a má k tomu přiděleny i příslušné rozhodovací pravomoci. Delegování usnadňuje nadřízenému práci a může mít pro pracovníka vysokou motivační hodnotu.

Cílové řízení je považováno za vyšší stupeň delegování. Praktikuje se u vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří dovedou svoji práci vykonávat samostatně a iniciativně dále rozvíjet. Cíle jsou domlouvány společně a pracovník má přiděleny potřebné prostředky, které ke splnění cíle potřebuje. Mohou být smlouveny jenom takové cíle, jejichž dosažení může pracovník sám plně ovlivnit. Kontrola má předem stanovené meziety, jinak se pracovník kontroluje sám. Dosažení cíle je potom podkladem pro prémie za úspěch.

Pro zlepšení stále monotónnějšího obsahu práce byly uplatněny nové zásady pracovní strukturalizace, které se zavedly pod pojmem **humanizace práce**. [4]

Bez ohledu na teoretická východiska se většina pokusů o restrukturování práce soustřeďuje na zvýšení:

- rozmanitost (úkolů či dovedností),
- autonomie (svobody volit si pracovní metody, časový plán a někdy i cíle)
- ucelenosti (rozsahu, v němž práce vytváří identifikovatelné koncové výsledky, na něž může jednotlivec poukázat)

Lze o to usilovat jedním nebo několika z následujících způsobů:

1. **Rotace pracovních míst:** lidé rotují v rámci malého počtu různých (ale obvykle podobných) pracovních míst. Rotace je častá (např. každý týden). Může zvyšovat rozmanitost práce.
2. **Horizontální rozšíření pracovního místa:** součástí práce se stávají další úkoly. Obvykle jsou podobné stávajícím úkolům. Rovněž to může zvyšovat rozmanitost.
3. **Vertikální rozšíření pracovního místa:** součástí pracovního místa se stávají další rozhodovací pravomoci nebo úkoly na vyšší úrovni. zvyšuje to autonomii, rozmanitost a možná ucelenost. Čím dál častěji se zde používá termín posílení pracovního míst (empowerment): jednotlivec nemusí nezbytně dosáhnout povýšení ve smyslu formálního postavení, ale má více svobody v rozhodování a v realizaci svých rozhodnutí podle potřeb situace v dané chvíli.
4. **Poloautonomní pracovní skupiny:** podobné jako vertikální rozšíření pracovního místa, ale na úrovni spíše skupiny než jednotlivce. Jinými slovy, skupina lidí dostane úkol a může si sama zorganizovat jeho splnění. Poloautonomní skupiny byly zavedeny v některých automobilkách.
5. **Samorízené týmy:** na rozdíl od poloautonomních pracovních skupin se většinou skládají s manažerů a odborníků a často mají značnou svobodu v tom, jak dosáhnout skupinových cílů či dokonce jak vůbec definovat úkoly. [11]

Obohacení práce je další z forem motivace pomocí odstranění jednotvárnosti. Jde o zvyšování odpovědnosti a kontroly práce přidáváním úkolů na vyšší úrovni. Zvláštní formou je např. vytváření

autonomních pracovních skupin, které se v rámci podniku ve velké míře samy řídí a mají také jistý podíl na zisku. Jedná se o zásadu tzv. podnikání v podniku (vnitropodnikatelství), kterou v poslední době uplatňují progresivní podniky ve velké míře.

Zevšeobecnování struktury motivace je nepřijatelné. Motivace bude vždy záviset na konkrétní situaci, zvláště potom na společenském a sociálním zázemí každého jednotlivého případu. [4]

2.4 Tvorba motivačního programu organizace

Zjišťování motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) akceptují obecné teorie pracovní motivace a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Spolu s jinými metodami psychologických a sociologických průzkumů umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je konstrukce a návrhy opatření náhodným procesem, jehož účinky mohou minout cíl, pokud neodpovídají prioritám zaměstnanců. Současně tak umožňuje i realizaci programů k odstranění deficitů či nežádoucích odchylek v postojích a jednání pracovníků.

Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Jak v teorii managementu, tak i v manažerské praxi není motivační program organizace jednoznačně vymezen. Pod jeho pojmem můžeme chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí. Má-li být motivační program účinný v očekávaném směru, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace.

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (možná je forma dotazníkového šetření či osobní rozhovory a analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií zaměstnanců a jejich vyhodnocení). V této činnosti je pro většinu organizací zpravidla nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců na vedení lidí.

Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli (organizační identita).

Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace.

Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivační program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu a s ním spojené organizační kultury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmisťování zaměstnanců (motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací. Navrhovaná opatření je možno členit na následující oblasti:

1. zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje a kariéry,
2. tvorba účinného mzdové systému a zaměstnaneckých výhod akceptující kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení,
3. systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance včetně aktivit volného času,
4. opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli (identita, organizační kultura),
5. v návaznosti na předchozí nástroj pracovní systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje.
6. zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Realizace motivačního programu předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými. Jednotlivé kroky při vytváření a realizaci motivačního programu je možno členit do rámcového postupu (viz. tab.č.1). [12]

Tabulka 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Kroky vedoucí k tvorbě motivačního programu	Výstupy pro realizaci motivačního programu
Čeho chceme dosáhnout? (o jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Management lidských zdrojů [12]

3 Charakteristika podniku ČKD PRAHA DIZ, a.s.

ČKD PRAHA DIZ, a.s. je jedním z pokračovatelů úspěchů i tradic značky ČKD PRAHA. Dne 20. srpna roku 1871, byl v Libni, tehdejším předměstí Prahy, zahájen provoz " První českomoravské továrny na stroje ". Na přelomu století vznikaly v Libni a Vysočanech, které se staly součástí města Prahy v roce 1920, další strojní provozy a továrny.

V roce 1927 dochází k utvoření akciové společnosti ČKD PRAHA na základě sloučení tří společností ve vysočansko-libeňské oblasti města Prahy a to :

- Českomoravské – První Českomoravské továrny na stroje, a.s.
- Kolbenky – Elektrotechnické a.s., dříve Kolben spol.
- Daňkovky – Strojíren a.s., dříve Breitfeld, Daněk spol.

Předmětem podnikání společnosti je komplexní zajišťování investičních celků nebo jejich částí, modernizací a rekonstrukcí. Společnost nabízí – projektovou dokumentaci – dodávky – montáž – zkoušky – uvádění do provozu a to samostatně nebo v rámci dodávek technologických provozních a investičních celků na klíč v následujících oblastech:

- dodávky pro plynárenství
- dodávky pro teplárenství
- dodávky pro jadernou energetiku
- dodávky pro dopravní systémy, stabilní měřírny a distribuční transformovny pro městskou hromadnou a železniční dopravu
- dodávky pro stavby výrobní i nevýrobní sféry
- kompresorové stanice pro technologické procesy
- chladicí zařízení pro potravinářský, chemický průmysl a energetiku, ledové plochy a další zařízení
- zařízení na likvidaci farmaceutického, nemocničního a speciálního odpadu.

3.1 Historie společnosti

Vznik ČKD PRAHA DIZ se datuje 1.4.1959. Tehdy došlo k vyčlenění montážních provozů z výrobních závodů tehdejšího ČKD PRAHA a ke vzniku závodu MONTÁŽE. Jeho úkolem bylo provádění externích montáží dodávek z výrobních závodů. Závod i nadále procházel vývojem. Velmi rychle se rozšiřoval o projektanty, zkušební techniky a další profese.

Od roku 1967 závod začal postupně, již jako DODAVATELSKÝ ZÁVOD, zajišťovat dodávky částí technologických investičních celků pro tuzemsko i export, včetně projektů, montáže i uvádění do provozu.

V roce 1971 zahájil závod realizaci prvních generálních dodávek a to generálních dodávek technologických částí kompresních stanic tranzitních plynovodů. Návazně pak i generální dodávky pro další oblasti za celý podnik ČKD PRAHA.

K 1.7.1988 dochází k připojení ÚZ Engineering (tehdejšího dalšího dodavatele generálních dodávek v ČKD PRAHA) do Dodavatelského závodu a takto vzniklý závod, jako pokračovatel obou subjektů nesl název DODAVATELSKO – INŽENÝRSKÝ ZÁVOD.

Dne 1.10.1990 se uskutečnila transformace do formy dceřiné společnosti s názvem ČKD PRAHA DIZ (Dodavatelstvo – inženýrský závod), a.s. Zakladatelem společnosti a majoritním vlastníkem byla mateřská společnost ČKD PRAHA HOLDING, a.s., která je mateřskou společností i v současnosti.

Pro posílení podnikatelských aktivit ve Slovenské republice založila ČKD PRAHA DIZ, a.s., jako jediný zakladatel ke dni 13. 4.1994, organizační složku ČKD PRAHA DIZ, a.s. - Kancelária pre Slovensku republiku se sídlem v Bratislavě.

Obchodní, projektová i personální kontinuita při zajišťování obchodních případů pro investiční celky umožňuje společnosti ČKD PRAHA DIZ od roku 1967 zabezpečovat nejen dodávky nových celků a jejich částí, ale úspěšně realizovat i rekonstrukce a modernizace.

V posledním období se společnost podílela jako generální dodavatel nebo dodavatel technologií například na rekonstrukcích a modernizacích tranzitního plynovodu, na výstavbě kompresorové stanice naftového plynu Korobkovského závodu, společnosti LUKOIL – Nižněvolžskněft' v Ruské federaci, na rekonstrukci granulačního parního kotle o výkonu 75 t/hod pro Actherm Chomutov, na rekonstrukci zařízení pro likvidaci odpadu v pražské motolské nemocnici, na výstavbě nového terminálu Sever II mezinárodního letiště v Praze –Ruzyni a na významných stavbách pražské integrované dopravy.

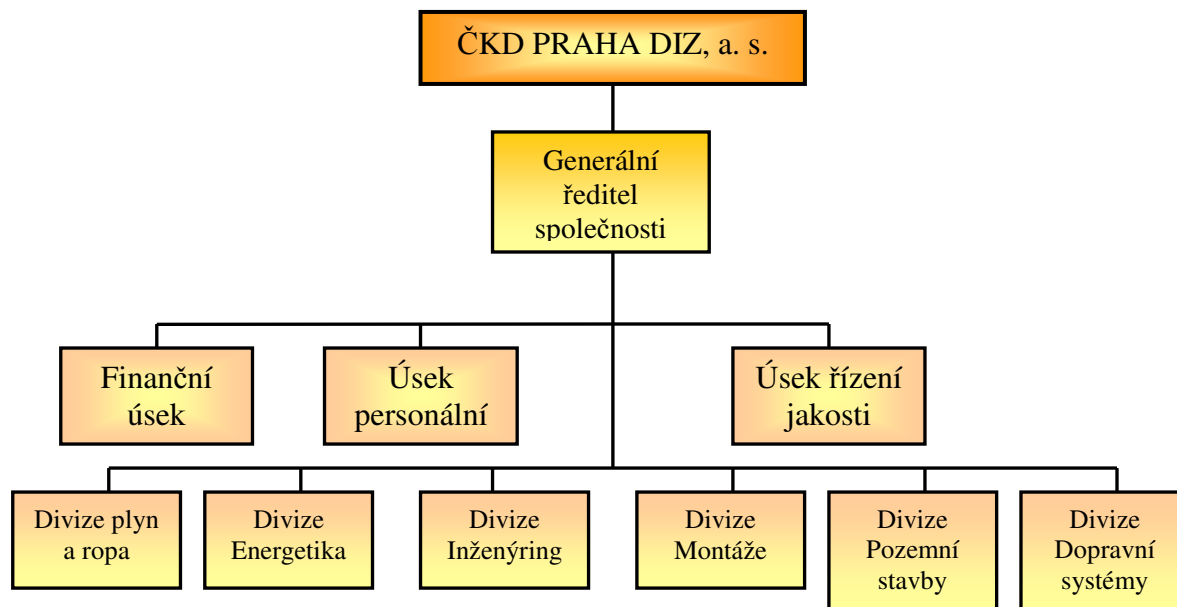
Společnost ČKD PRAHA DIZ, a. s. je akciovou společností, která je členem průmyslové skupiny ČKD GROUP.

3.2 Organizace ČKD PRAHA DIZ, a. s.

ČKD PRAHA DIZ, a.s. je dceřinou společností ČKD PRAHA HOLDING, a.s. Orgány společnosti podle stanov společnosti tvoří valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem tříčlenné představenstvo a kontrolním orgánem tříčlenná dozorčí rada.

Výkon běžných činností řídí management společnosti v čele s generálním ředitelem společnosti, který je předsedou představenstva společnosti. Společnost je organizována do odborných úseků a divizí. Vedoucí a ředitelé úseků a divizí tvoří vrcholový management společnosti.

Obrázek 7 Organizační schéma



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

3.2.1 Zaměstnanci

Společnost disponuje projektanty profesí strojních a elektro (včetně programátorů řídicích systémů a specialistů pro oblast měření a regulace), zaměstnanci zajišťujícími prodej, nákup, specialisty a koordinátory pro řízení realizace staveb a zkušebními techniky profesí strojních a elektro pro zkoušky a uvádění do provozu investičních celků. Pro realizaci obchodních případů jsou vytvářeny z těchto zaměstnanců realizační pracovní týmy.

Zaměstnanci společnosti splňují kvalifikační předpoklady, nejen v souladu se zákony České a Slovenské republiky ale i pro další teritoria v nichž společnost působí. (Např.: Autorizace pro výkon vybraných činností ve výstavbě dle zák. 360/92 Sb. v platném znění pro ČR, dtto zák. č. 138/92 Sb. v platném znění pro SR a další nezbytná oprávnění, živnostenské listy atd.).

Předmětu podnikání odpovídá i materiální vybavení společnosti a to od vybavení výpočetní technikou s účelovým programovým vybavením pro oblast, projekce, nákupu, řízení staveb a uvádění do provozu po oblast montážních prostředků až po těžké mechanismy – jeřáby do nosnosti 130 tun.

3.3 Budování systému managementu

Společnost ČKD PRAHA DIZ, a.s. používá systém managementu jakosti založený na plnění požadavků norem EN ISO řady 9000, a to již od roku 1996, kdy jí certifikační orgán TÜV CERT na

základě auditu provedeného společností RWTÜV udělil první certifikát. Od té doby se vybudovaný a zavedený systém managementu jakosti zdokonaluje, pravidelně ročně prověřuje kontrolními audity a jednou za tři roky se podrobuje recertifikaci. Systém managementu jakosti se stal ve společnosti základem pro další rozšiřování systému managementu. V roce 2003 společnost získala certifikát na zavedený environmentální systém managementu a dále pak počátkem roku 2005 společnost obstála při certifikaci systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V současné době má tedy společnost vybudovaný a do praxe zcela aplikovaný integrovaný systém managementu zahrnující oblasti jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Všechny tyto tři systémy jsou vzájemně provázány a vytvářejí tak ve společnosti kompaktní, integrovaný systém managementu. Certifikáty potvrzují, že ČKD PRAHA DIZ, a.s. při zajišťování svých podnikatelských aktivit plní požadavky následujících mezinárodních norem:

- EN ISO 9001 pro systém managementu jakosti,
- EN ISO 14001 pro systém managementu environmentu a
- OHSAS 18001 pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Politika integrovaného systému jakosti, environmentu a BOZP ČKD PRAHA DIZ, a. s.

Posláním ČKD PRAHA DIZ, a.s. je poskytovat svým zákazníkům komplexní inženýrské a dodavatelské služby při výstavbě, modernizaci a rekonstrukci investičních celků, ucelených provozních souborů i kusových dodávek v tuzemsku i zahraničí.

Dlouhodobé zajištění kontinuity a prosperity společnosti, vysokou kvalitu práce, spokojenost zákazníků, ale i zaměstnanců a akcionářů, to vše lze dosáhnout jen takovou politikou, která se týká všech aktivit společnosti, všech jejích útvarů i zaměstnanců a je založena na trvalém zlepšování, při respektování všech zásad, pravidel a postupů vytvořených v rámci zavedeného integrovaného systému managementu. Jde o to, aby ČKD PRAHA DIZ, a.s. byla širokou veřejností chápána jako společnost reprezentovaná dlouhou řadou úspěšně realizovaných děl, odpovědným chováním k životnímu prostředí a plným respektováním zásad BOZP. Vedení společnosti ČKD PRAHA DIZ, a.s., vedené snahou o udržení a zlepšování dosažené pozice na trhu inženýrsko-dodavatelských aktivit, vycházejíc přitom z prováděné akviziční činnosti, z jednání s rozhodujícími partnery a zákazníky, jakož i z odpovědného přístupu k ochraně životního prostředí a BOZP, vyhláší v rámci své politiky integrovaného systému managementu následující strategické záměry:

A. Racionalizovat integrovaný systém managementu a restrukturalizovat společnost do podoby stabilní, na zákazníky orientované a dynamicky se rozvíjející firmy, dosahující požadované produktivity a zisku.

B. Vyhledávat strategické partnery a navazovat vhodná spojení za účelem vytvoření lepších předpokladů společnosti ke komplexnějšímu a kvalitnějšímu uspokojování očekávání a potřeb

zákazníků v oblasti přípravy a realizace technologických investičních celků i v oblasti pozemních staveb, a to jak pro tuzemsko, tak pro zahraničí.

C. Snižovat negativní dopady na životní prostředí z činností společnosti, průběžně identifikovat rizika BOZP a ta s největší mírou rizika vhodnými opatřeními minimalizovat.

Vedení společnosti se na podporu politiky integrovaného systému managementu zavazuje:

1. úzce spolupracovat se státními orgány i místní samosprávou při preventivních opatřeních přijímaných k zabránění havárií a přispívat i k zvyšování ochrany zdraví lidu v regionu,
2. neprodleně promítat do systému vnitřních norem prvky novelizovaných zákonů, vyhlášek a nařízení,
3. vytvářet všem zaměstnancům společnosti podmínky pro plnění vyhlášených cílů integrovaného systému managementu,
4. v oblasti životního prostředí a BOZP jako minimální požadavek uplatňovat důsledné dodržování platných právních a ostatních předpisů při všech činnostech společnosti, a to nejen u vlastních zaměstnanců, ale i u spolupracujících subdodavatelů a předcházet tak zraněním a poškození zdraví,
5. čtvrtletně vyhodnocovat plnění Programu integrovaného systému managementu, jakož i ročně přezkoumávat vhodnost a přiměřenost politiky integrovaného systému managementu a v návaznosti na to upřesňovat cíle, cílové hodnoty a programy,
6. každý člen vrcholového vedení v souladu se svými kompetencemi bude trvale vytvářet potřebné podmínky pro bezchybnou a efektivní funkci integrovaného systému managementu, jeho údržbu, aktualizaci, účelné rozšiřování a zlepšování.

Od všech zaměstnanců vedení společnosti očekává

1. znalost politiky integrovaného systému managementu a vyhlášených cílů, cílových hodnot a podpůrných úkolů a osobní aktivní přístup k jejich plnění,
2. dodržování všech zásad, pravidel a postupů vytvořených v rámci vybudovaného integrovaného systému managementu.

Zvláštní opatření

Společnost je prověřena NBÚ České republiky na stupeň „Vyhrazené“ pro zajišťování obchodních případů, které tento stupeň prověření vyžadují.

4 Motivace zaměstnanců ČKD PRAHA DIZ, a. s.

Každý rok se uzavírá kolektivní smlouva mezi představenstvem akciové společnosti ČKD PRAHA DIZ, a. s. a výborem ZO OS KOVO ČKD PRAHA DIZ¹, a. s.(dále pouze VZO OSK) Tato smlouva upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran. Upravuje vztahy v oblasti zaměstnanosti, pracovněprávní, sociální a mzdové, vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a dále postup při řešení kolektivních sporů.

Nároky, které vznikly z této kolektivní smlouvy jednotlivým zaměstnancům se uplatňují a uspokojují jako ostatní nároky z pracovního poměru. Nedílnou součástí této kolektivní smlouvy je mzdový předpis. Tato smlouva stanovuje zaměstnancům na které nároky a za jakých podmínek mají právo. K tomu, aby bakalantka mohla provést analýzu motivace musí zjistit rozbořem této smlouvy, jaké obsahuje ustanovení související s motivací zaměstnanců v této společnosti. Proto budou v následujících odstavcích shrnuty ve stručnosti nejdůležitější ustanovení a poznatky z této smlouvy.

4.1 Kolektivní smlouva 2007

Z této smlouvy plynou pro obě strany závazky. Informují zaměstnance o povinnostech zaměstnavatele a odborové organizace. Stanovuje povinnost provádět hodnocení zaměstnanců a následné seznamování s tímto hodnocení. Vzhledem k vazbě na odměňování hraje povinnost hodnocení výkonu zaměstnance nezanedbatelnou roli v oblasti motivace.

Závazky zaměstnavatele (ČKD PRAHA DIZ,a.s.)

Při uzavírání pracovního poměru bude zaměstnavatel preferovat pracovní smlouvy na dobu neurčitou se zkušební dobou max. 3 měsíce.

Minimálně 1 x ročně musí provádět celkové hodnocení zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí být s hodnocením prokazatelně seznámen.

Zaměstnavatel bude v dostatečném předstihu informovat předsedu ZO o termínu vstupního školení nových zaměstnanců.

¹ odborový orgán příslušný pro kolektivní vyjednávání a uzavření kolektivní smlouvy a pro uplatnění práv z nich vyplývajících

Závazky odborové organizace

Členové příslušného odborového orgánu jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvědí při výkonu své funkce, pokud by porušením mlčenlivosti mohlo dojít k poškození oprávněných zájmů zaměstnavatele.

Odborová organizace musí informovat dvakrát ročně vedení společnosti o využití přidělu ze sociálního fondu poskytnutého odborové organizaci na rozvoj kultury, zdravotnictví, soc. péče, ekologie, tělovýchovy, sportu a na organizační činnost

Je také povinna předem projednat s vedením a.s. pořádání akcí organizovaných ZO zasahujících do pracovní doby.

4.1.1 Pracovněprávní vztahy

Zákoník práce vymezuje pravidla, podle kterých se musí společnost řídit. V této smlouvě jsou vymezeny nároky zaměstnanců nad rámec zákoníku práce. Jako pozitivní je určitě vnímáno, že každému zaměstnanci v hlavním pracovním poměru přísluší dovolená o jeden týden delší, než činí jeho nárok vymezený zákonem, tj. celkem 5 týdnů.

Smlouva dále stanovuje, že zaměstnavatel má právo vyžadovat před uzavřením pracovní smlouvy od uchazeče o zaměstnání, aby se podrobil prohlídce zdravotního stavu a případným psychologickým a fyziologickým testům. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance při nástupu do pracovního poměru řádně seznámit zejména s Pracovním řádem platným v a.s., Kolektivní smlouvou, právními předpisy k zajištění BOZP, požárními předpisy a informovat zaměstnance o existenci odborové organizace ve společnosti.

Ruší-li se zaměstnavatel nebo ty jeho části (útvary), které jsou bezprostředně nezbytné pro naplnění předmětu podnikání zaměstnavatele, bez náhrady jiným útvarem (rozumí se rušení části předmětu podnikání), bude zaměstnanci, který přistoupí na výzvu zaměstnavatele na dohodu ukončit pracovní poměr pro nadbytečnost k datu určenému zaměstnavatelem v dřívějším termínu, než by uplynula výpovědní doba, vyplaceno kromě zákonného odstupného ještě další odstupné nad rámec zákoníku práce a to ve výši čtyřnásobku průměrného výdělku při skončení pracovního poměru podle §52 písm. a) zákoníku práce.

Délka pracovní doby při pětidenním pracovním týdnu činí 40 hodin za týden. Práce přesčas může být nařízena jen ve výjimečných případech a nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v týdnu a více než 150 hodin v kalendářním roce. Konat práce nad rámec výše uvedených limitů lze jen výjimečně a se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah práce nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně, tj. 416 hodin ročně.

Zaměstnanec v hlavním pracovním poměru má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy nad rozsah stanovený Zákoníkem práce a prováděcím předpisem v těchto případech:

- pro účely přednáškové činnosti, výuky a zkušební činnosti konané v zájmu zaměstnavatele v potřebném rozsahu
- při výkonu funkcí v orgánech společnosti zaměstnavatele
- k prohloubení péče o dítě náleží osamělým ženám a osamělým mužům pečujícím alespoň o jedno dítě do 15 let věku nebo o invalidní dítě do 26 let věku
- zaměstnavatel uvolní zaměstnance pro práci na dětském táboře s náhradou mzdy v souladu s vyhláškou FMPSV č. 18/91 Sb.
- na nezbytně nutnou dobu k účasti delegace zaměstnanců na pohřbu zaměstnance nebo bývalého zaměstnance
- při přípravě a účasti zaměstnance na organizované zájmové, tělovýchovné, sportovní nebo kulturní akce, která je organizována zaměstnavatelem nebo příslušnou odborovou organizací, a to v nezbytně nutném rozsahu

Další pracovní volno s náhradou průměrného výdělku bude poskytnuto zaměstnancům není-li u příslušného bodu stanoveno jinak v těchto případech:

- na vyšetření nebo ošetření pracovníka ve zdravotnickém zařízení, pokud nebylo možno zajistit mim pracovní dobu ve výši nezbytně nutné doby
- při doprovodu rod. příslušníka do zdravot. zařízení po nezbytně nutnou dobu
- při porodu manželky nebo družky zaměstnance (2dny)
- při úmrtí manžela/-ky nebo druha/družky nebo dítěte zaměstnance (4 dny)
- při úmrtí rodiče nebo sourozence zaměstnance a při úmrtí rodičů nebo sourozenců manžela/-ky/ nebo druha/ družky zaměstnance (1 den)
- při vlastní svatbě (3dny)
- při svatbě dítěte, rodiče (1 den)
- při stěhování zaměstnance, který má vlastní bytové zařízení (1 den placen a 1 neplacený)
- z důvodu živelné pohromy (povodeň, zemětřesení apod.) (nezbytně nutná doba)

Snahou zaměstnavatele bude dosažení efektivní zaměstnanosti a co nejmenší rušení pracovních míst. Povinností zaměstnavatele je nabídku volných pracovních míst vhodným způsobem zveřejňovat. Každý zaměstnanec má právo ucházet se o volné pracovní místo u zaměstnavatele ještě předtím než bude nabídnuto novému zaměstnanci.

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří vlivem nemoci nebo před odchodem do důchodu již nemohou vykonávat práci na svém současném pracovišti, nabídne zaměstnavatel v rámci společnosti přednostně možnost vhodného zaměstnání, eventuálně účinnou pomoc při hledání vyhovujícího zaměstnání jinde prostřednictvím personálního útvaru společnosti.

Zaměstnavatel může umožnit zaměstnanci studium nebo školení za účelem získání nebo zvýšení kvalifikace a rekvalifikace. V tomto případě s ním uzavře písemnou dohodu v těchto případech:

- jedná-li se o získání nebo zvýšení kvalifikace nebo rekvalifikaci zaměstnance pro potřebu zaměstnavatele. V tomto případě hradí zaměstnavatel průměrnou mzdu a další dohodnuté náklady spojené se studiem nebo školením,
- jedná-li se o získání nebo zvýšení kvalifikace pro potřebu zaměstnance, bez nároku na mzdu,
- jedná-li se o zvýšení kvalifikace nebo rekvalifikace z důvodu změny pracovního zařazení pro zaměstnance postižené nemocí z povolání nebo následkem pracovního úrazu – v tomto případě hradí zaměstnavatel průměrnou mzdu a další dohodnuté náklady.

Zaměstnavatel může po dohodě s odborovou organizací umožnit vybraným zaměstnancům zvyšování úrovně jejich jazykových znalostí (nejedná se o prohlubování kvalifikace zaměstnance) včetně poskytování diferencovaných příspěvků formou hrazení faktur účtovaných do nedaňových sociálních nákladů.

4.1.2 Sociální nároky zaměstnanců

Sociální nároky zaměstnanců neboli benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, mají za úkol zvyšovat motivaci k pracovnímu výkonu a loajalitu k firmě. Každému zaměstnanci vyplývá nárok na následující benefity.

Roční finanční limit pro čerpání ze sociálního fondu činí v případě celoročního poměru 5 000,- Kč na zaměstnance. Z tohoto limitu může zaměstnanec hradit aktivity na regeneraci svých pracovních sil (lázeňskou, rehabilitační, zdravotní péči, kulturu) a to na základě předložených účetních dokladů o poskytnutých službách.

U příležitosti narození dítěte v rodině zaměstnance vyplatí zaměstnavatel jednomu z rodičů sociální výpomoc ve výši 5 000,- ze sociálního fondu.

Zaměstnavatel dle svých finančních možností a s přihlédnutím k podmínkám na externích montážních pracovištích bude zajišťovat zkvalitnění sociálních podmínek zaměstnanců na mont. pracovištích, mj. s cílem dosáhnout a udržet vybavení mont. pracovišť televizory, pračkami, ledničkami, pečícími troubami atd.

Zaměstnancům, kteří se vlivem nepředvídaných okolností dostanou do sociální tísně, je možné poskytnout ze sociálního fondu nenávratnou sociální výpomoc max. do 10 000,- Kč.

Zaměstnancům, kteří se vlivem nepředvídaných okolností dostanou do sociální tísně je možné poskytnout ze sociálního fondu sociální bezúročnou půjčku max. 30.000,- Kč.

Zaměstnancům, kteří pracují mimo areál a. s. jsou poskytovány poukázky na stravování, tzv. „Pragoturky“ ve výši 65 Kč,- pokud není stravování zajištěno jinak. Zaměstnavatel hradí 55% z fakturované ceny oběda nebo z ceny poukázky. Zaměstnanec hradí 25 Kč za jeden oběd v závodní jídelně nebo za jednu odebranou „Pragoturku“

Rodiče, kteří se starají o děti do 15ti let mohou čerpat ze sociálního fondu 3 000,- Kč na každé dítě.

Zaměstnavatel bude dále přispívat zaměstnancům společnosti v hlavním pracovním poměru, kteří jsou účastníky penzijního připojištění 3% z hrubé měsíční mzdy každého pojištěnce. Podmínkou je úhrada pojištění zaměstnance v min. výši 200,- Kč/měsíc.

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání poskytne zaměstnavatel pozůstalým jednorázové odškodnění. Toto jednorázové odškodnění přísluší manželce respektive manželovi a každému dítěti s nárokem na sirotčí důchod. Každému z nich ve výši 240 000,- Kč.

Smluvní strany se zavazují, že vytvoří podmínky pro realizaci předem dohodnutých tělovýchovných, sportovních a kulturních akcí organizovaných pro zaměstnance.

4.1.3 Mzdový předpis

Nejsilnějším stimul, který motivuje k práci je mzda. Společnost zaručuje zaměstnancům výši mzdy sjednanou při vstupu do zaměstnání, která je určena na základě mzdového předpisu a mzdového rozsahu. Mzda je srovnatelná s konkurencí, pohybuje se však ve nižší hladinách. Snahou společnosti je motivovat svoje zaměstnance především mzdovým rozsahem, který se mění v závislosti na výkonu a mimořádnými odměnami.

Součástí této kolektivní smlouvy je **mzdový předpis**, který upravuje odměňování zaměstnanců, mzdový systém a zařazování zaměstnanců do funkcí, povolání, tarifních stupňů a další upřesňující zásady, které jsou nedílnou součástí stimulace zaměstnanců.

Mzdový předpis stanovil, že v průběhu roku 2007 bude zvýšení celkového průměrného výdělku zaměstnanců (bez manažerů) od 1.1. 2007 o 7% proti srovnatelné základně roku 2005. Zvýšení tarifů u všech kategorií o 6% oproti tarifům roku 2006 a to od 1.1. 2007.

Východiskem pro ucelený soubor nástrojů k **hodnocení a mzdovému ocenění faktorů** práce jsou:

1. **hodnocení funkcí nebo povolání** formou tarifních mezd dle stanovených hodinových a měsíčních tarifů pro 12 tarifních stupňů a kategorie THP a 8 tarifních stupňů u kategorie D a OHP a třídění prací podle Přehledu vybraných funkcí THP a D – ČKD PRAHA DIZ, a. s.
2. **základní podmínky a zásady:**
 - a. o odměňování dělníků
 - b. o odměňování pracovníků vysílaných na práce v zahraničí
 - c. o odměňování obchodně-provozních pracovníků

3. uplatnění **mzdového zvýhodnění** za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v noci ve smyslu zákoníku práce.
4. **hodnocení pracovního výsledku a pracovního chování** ve smyslu mzdového předpisu uvedených mzdových forem (k ocenění osobní výkonnosti a přínosu zaměstnanců a k dosažení cílů a.s. stanovených podnikatelským záměrem): to je u všech kategorií formou mzdového rozsahu (ve vazbě na hodnocení zaměstnance) a dalšími formami v závislosti na plnění úkolů,
5. ostatní **platné mzdové normy**, např.: PGRS, OS, pokyny, vyhlášky, nařízení vč. rozhodnutí komisí kvalifikační a hodnotitelské.

Součet tarifní mzdy a mzdového rozsahu představuje základní mzdu zaměstnance. Mzdové zařazení s uvedením základní mzdy obdrží každý zaměstnanec písemně a toto zařazení je součástí smlouvy.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“) a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 50 hodin v kalendářním roce. Na základě vzájemné dohody zaměstnance a zaměstnavatele může být práce přesčas konána v maximálním objemu 416 hodin za rok.

Způsob odměňování – mzdové formy

Akordní úkolová mzda (DV,DO): tj. hodinová mzda, při které se pracovní kolektiv uzavřením akordní smlouvy zavazuje ke komplexnímu, kvalitnímu a hospodárnému provedení určité stavby jako celku nebo její technologické části (etapy) za předem stanovenou celkovou akordní částku vycházející ze stanovené normy času (počet Nh) a průměrného stupně práce odpovídající mzdovému tarifu a mzdovému rozpětí stanoveném k používání ČKD PRAHA DIZ, a. s. za předpokladu plnění výkonových norem jednotlivých pracovníků minimálně na 100%, nižší plnění než 100% lze řešit mzdovým rozsahem eventuálně přeřazením pracovníka do nižšího stupně, akordní výdělek bude dále přiznáván jednotlivým pracovníkům montážním technikem (mistrem) podle podílu vykonané práce na montážních výkazech.

Časová mzda (DV², DO, OHP³, THP): která je určena jako součin hodinového mzdového tarifu plus mzdového rozsahu s odpracovanou dobou nebo jako měsíční mzda (tarif + mzdový rozsah) na pracovištích, kde jsou vytvořeny technické a organizační podmínky pro stabilní výkon. Tato forma mzdy se použije tam, kde je dlouhodobější závislost mezi výsledky práce a výdělkem a tam, kde technické a organizační podmínky práce a různorodost střídání pracovních činností neumožňují

² DV - dělník výroby

³ OHP - ostatní hospodářský pracovník

předem spolehlivě a hospodárně stanovit přesný technologický a pracovní postup a výkonové normy nebo pokud jinou formu mzdy zakazují předpisy bezpečnosti práce

Manažerské mzdy: které budou použity u generálního ředitele ČKD PRAHA DIZ, a. s., ředitelů obchodních divizí, ředitele správního úseku, výrobního, technického a ekonomického ředitele ČKD PRAHA DIZ, a. s. – není předmětem kolektivního vyjednávání

Mzdový rozsah (který lze poskytovat u všech kategorií): mzdovým rozsahem je sledováno prohloubení mzdové diference na základě zhodnocení osobních schopností a vlastností rozhodných pro úspěšný výkon v pracovní činnosti a podle zásluh o kvalitní a efektivní zabezpečování úkolů nebo dokolování organizace práce a pracovních podmínek. Při hodnocení zaměstnanců se nepřihlíží k náročnosti funkce nebo povolání, které jsou součástí hodnocení pro účely přiznání tarifního stupně. Lze ho přiznat:

- do výše 60% přiznaného mzdového tarifu – hodnotí, přiznává a schvaluje vedoucí I. stupně
- od 60% přiznaného mzdového tarifu jako mimořádné u zaměstnanců, kteří dlouhodobě prokazují příkladné pracovní výsledky nebo řeší složité a náročné úkoly – schvaluje generální ředitel ČKD PRAHA DIZ, a. s. na doporučení vedoucího I. stupně

Cílové odměny, šekové odměny, mimořádné odměny, individuální odměny

a) cílová odměna: za komplexní zajištění prací v dělnické kategorii spojených se zajištěním stanového cíle (úkolů, zakázek).

b) odměna za splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů, které příznivě ovlivňují výsledky hospodaření jednotlivých útvarů v ČKD PRAHA DIZ, a. s. je možno do výše plánovaných mzdových prostředků, přepočtených na skutečné stavy zaměstnanců nebo při projednání na vedení ekonomického úseku, event. operativní poradě generálního ředitele ČKD PRAHA DIZ, a. s. poskytovat mimořádné odměny formou:

- šekových odměn – do výše 8 000,- Kč na zaměstnance ročně
- mimořádných měsíčních odměn – předaných soupisem odměňovaných pracovníků do MEU
- individuálních měsíčních odměn – stanovených generálním ředitelem pro jednotlivce.

Prémie za splnění úkolů prováděcího plánu r. 2007, pro výplatu prémie je vyčleněna zbývající část z celkového plánovaného objemu mzdových prostředků roku 2007 bez základních mezd, náhrad, mezd manažerů a bez odměn

Zařazování zaměstnanců

Na základě podpisem potvrzeného schválení k možnosti výkonu ve stanovené funkci nebo povolání vedoucím příslušného útvaru a personálním a organizačním odborem, zatřídí oddělení mezd

a platů úseku MEU zaměstnance do příslušných tarifních stupňů pode potvrzené skutečně vykonávané práce, podle charakteristik příslušných výnosů a kvalifikačních katalogů uvedených ve stati „Mzdový systém“ dále u THP, D, OHP podle předaného a podpisem potvrzeného popisu práce vedoucím útvaru a zaměstnanec, u DV pak podle přiznaného povolání, které je považováno za potvrzená skutečného výkonu práce, který zaměstnanec potvrzuje podpisem pracovní smlouvy.

V rámci každé funkce, pro níž je určeno rozpětí více tarifních stupňů zařadí se zaměstnanec na základě předem uvedených podmínek zpravidla do nižšího tarifního stupně.

Tabulka 2 Stupnice mzdových tarifů pracovníků kategorie THP

Stupeň	Mzdový tarif
1	6 110
2	6 820
3	7 880
4	8 650
5	9 720
6	10 700
7	12 030
8	13 240
9	14 480
10	16 490
11	19 330
12	21 370

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Stanovené kvalifikační požadavky pro zařazování THP

Tabulka 3 Počet let odborné praxe pro jednotlivé druhy vzdělání

Stupeň	Vysoká škola	Úplné střední	Střední odborné	Základní
1	--	--	0	0
2	--	--	0	1
3	--	0	0	2
4	--	0	1	3
5	--	1	3	5
6	0	2	5	7
7	0	3	7	--
8	1	4	--	--
9	2	5	--	--
10	3	6	--	--
11	4	8	--	--
12	5	9	--	--

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Tabulka 4 Stupnice mzdových tarifů pracovníků v dělnických povoláních
Kč při 40 h./t. Kč při 174 hod./měs.

Stupeň	Hod. mzdový tarif	Měs. mzdový tarif
1	35,90	6 260
2	41,60	7 310
3	50,20	8 790
4	57,10	9 840
5	64,40	11 320
6	76,00	13 070
7	84,10	14 480
8	94,20	16 490

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Stanovené kvalifikační požadavky pro dělnickou kategorii

Tabulka 5 Počet let odborné praxe pro jednotlivé druhy vzdělání

Stupeň	Vyučen s maturitou	Vyučen	Základní
1	--	--	0
2	--	0	3
3	0	0	5
4	0	1	7
5	1	3	9
6	3	5	--
7	5	7	--
8	7	9	--

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Příplatky ke mzdám

Příplatky jsou oprávněni přiznávat vedoucí I a II. stupně, montážní technici, mistři, kteří současně odpovídají, jak za dodržení podmínek stanovených mzdovými předpisy pro výplatu příplatků, tak za vedení průkazné evidence o skutečně odpracované době, za kterou se příplatky vracejí.

Soubor příplatků obsahuje podmínky a sazby pro výplatu následujících příplatků:

- a) **za práci ve ztíženém pracovním prostředí** - podle druhu škodliviny a pracovní činnosti, kterou zaměstnanec vykonává se za práci ve ztíženém pracovním prostředí přísluší příplatek v rozmezí 6 -6,5 Kč/Hod,
- b) **za práci ve výškách** - příplácí se podle výšky na pracovních plošinách 3 – 8 Kč/hod a bez pracovních plošin 6 – 13 Kč/Hod. dle výšky ve které zaměstnanci pracují
- c) **za práci ve vícesměnných provozech** - příplácí se 4,3 za hodinu
- d) **za práci v nočních směnách** - poskytuje se příplatek ve výši 6 Kč/hod
- e) **za práci v zahraničí** - dle teritoria se dává příplatek v rozsahu od 3 -4 Kč/hod

- f) **za práci o sobotách a nedělích** - zaměstnancům, kteří pracují v sobotu a v neděli se poskytuje příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

Odměny za pracovní a životní jubilea

Při významných životních a pracovních výročí zaměstnance, jako uznání a ocenění dlouhodobé a záslužné práce pro ČKD PRAHA DIZ, a.s., může být poskytnuta odměna z ostatních sociálních nákladů a s. podléhající dani z příjmu fyzické osoby:

a) zaměstnancům, kteří dosáhli níže uvedené životní výročí a jejich pracovní poměr k ČKD PRAHA DIZ, a. s. trval nepřetržitě nejméně 5 let:

50 let věku.....6 000,-- Kč

55 let věku..... 3 000,-- Kč

60 let věku.....6 000,-- Kč

b) zaměstnancům, kterým při skončení pracovního poměru v souvislosti s odchodem do starobního nebo invalidního důchodu trval pracovní poměr k ČKD PRAHA nepřetržitě

více než 5 a méně než 10 let.....12 000,-- Kč

10 a více a méně než 20 let.....16 000,-- Kč

20 a více a méně než 30 let.....22 000,-- Kč

30 a více let.....30 000,-- Kč

c) zaměstnancům, u který dosáhne délka trvání nepřetržitého pracovního poměru v ČKD PRAHA DIZ, a. s.:

10 let 2 000,-- Kč

15 let 3 000,-- Kč

20 let 4 000,-- Kč

25 let 5 000,-- Kč

30 let 6 000,-- Kč

35 let 7 000,-- Kč

40 let 8 000,-- Kč

45 let 9 000,-- Kč

50 let 10 000,-- Kč

Poskytnutí výše uvedených odměn není pro zaměstnavatele povinné, pokud by se jednalo o zaměstnance s neuspokojivými pracovními výsledky nebo se závadami v prac. kázni, nárok na poskytnutí odměny posuzuje nadřízený pracovník zaměstnance.

Odměny (body a – c) je možno zaměstnancům poskytnout pouze v roce, na který případně příslušné pracovní nebo životní výročí. Při souběhu jubileí se odměna přiznává za každé výročí samostatně.

Tabulka 6 Mzdové rozsahy pro dělnické kategorie pro rok 2007

Mzdový stupeň	St. II.	St. III	St. IV.	St. V	St. VIa	St. VIb	St. IX
1	12,8	12,8	12,8	14,1	14,3	21,0	39,0
2	10,8	10,8	11,3	13,7	14,6	21,9	41,4
3	6,3	6,3	9,9	12,0	13,4	21,5	44,9
4	4,5	5,8	10,1	12,5	14,1	23,3	48,0
5		6,3	10,5	13,5	14,9	25,1	53,9
6			8,8	11,2	13,8	24,9	57,6
7			10,4	13,8	17,0	29,6	64,2
8						33,4	66,3

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Mzdový rozsah st. II – pro povolání: posel, doručovatel, uklízečka, vrátný, repr. fotograf.

Mzdový rozsah pro st III.- pro povolání: závozník, řidič osob. vozidel, automechanik, řidič-strojní prac. strojů, řidič silničních motorových vozidel.

Mzdový rozsah pro IV – pro povolání: elektromechanik, operátor skladování, dělník ve skaldu, provozní zámečnick, provozní elektrikář, stavební zámečnick, instalatér, zedník, truhlář, balič, stavební klempíř, řidič-strojník prac. strojů – úsek MSU, kontrolor, stavební dělník, manipulační dělník – úsek MSU, vrátný-pracovník ochrany majetku a osob areál DIZ a Vysočan.

Mzdový rozsah st.V – pro povolání: svářeč kovů – v závodě, soustružník kovů (příp. jiný kovoobráběč), stroj. zámečnick, potrubář – v závodě, u dělníku úseku MSU vysílaných na externí montáže investic – zařízení a strojů a jejich generálních oprav.

Mzdový rozsah st Va – pro povolání: automechanik, řidič silniční motorových vozidel (převoz technolog. zařízení na exter. mont.) závozník (převoz technolog. zařízení na exter. mont.),

Mzdový rozsah VIb – pro povolání: montáže složitých investičních celků a jejich GO po celém území ČR i v zahraničí v profesích elektromechanik, kontrolor, potrubář na mont., montér – potrubář, montér točivých strojů, strojní zámečnick na exter. mont., montér zámečnick, montér ocelových konstrukcí, elektro montér, dělník na exter. montáži, svářeč kovů na exter. montáži a dále u pracovníků s denním návratem se používá mzdový rozsah uvedený u stupnice mzdových tarifů č. IV.

Mzdový rozsah st IX. – pro povolání: ext. montáže a strojů a zařízení v hlubinných dolech (použit zvýšený tarif) mimo dělníků ostatních činností.

4.2 Řízený pohovor

Původní záměrem bakalantky bylo zjišťovat motivační strukturu zaměstnanců pomocí dotazníku. Současné vedení společnosti však rozhodlo, že v současné složité fázi restrukturalizace společnosti by mohl mít negativní dopad na atmosféru v podniku. Tento dotazník je uveden v příloze č. 4.

Pro doplnění a zpřesnění údajů vyplývajících z kolektivní smlouvy byla však umožněna série řízených pohovorů se zaměstnancem Ing. Stanislavem Skalickým, který vykonává funkci vedoucího personálního oddělení. Jeho pracovní náplní je zpracovávat koncepci společnosti v oblasti personální a v oblasti řízení, koncepci mzdového rozvoje společnosti a vývoje mzdového systému, dále pak zpracovává analýzy a metodiky personální práce, kvalifikační karty zaměstnanců, eviduje roční hodnocení zaměstnanců společnosti a zpracovává roční hodnocení plánu výcviku zaměstnanců společnosti. Je tedy vhodným respondentem pro zjišťování personálních otázek a s tím souvisejících otázek motivace.

Dotazování proběhlo na několika schůzkách v hlavním sídle společnosti ČKD PRAHA DIZ, a. s. v personálním úseku. V průběhu první schůzky byl inženýr Skalický seznámen s účelem a průběhem řízených pohovorů, ve kterých šlo především o zjišťování jak společnost ČKD PRAHA DIZ, a. s. plní své poslání v oblasti motivace, jaká je současná situace a budoucí vyhlídky jejích zaměstnanců.

Většina otázek bylo otevřených. V úvodním rozhovoru byly otázky strukturovány od osobních, týkající se přímo respondenta, přes otázky týkající se současnosti v oblasti motivace po budoucí směry a přístupy v motivaci zaměstnanců. Formulace otázek byla taková, že nedovolovala několikerý výklad a nejasnosti byly vysvětleny, což je velkou výhodou osobního dotazování. Respondentovi bylo předloženo 20 otázek Na základě těchto rozhovorů byly zjištěny následující informace viz. níže.

4.2.1 Vznik pracovního poměru a zánik pracovního poměru

Společnost ČKD PRAHA DIZ, a. s. seznamuje každého zaměstnance se systémem odměňování již při nástupu do své pracovní funkce. Součástí pracovní smlouvy je mzdový výměr, ze kterého vyplývá zařazení zaměstnance do *tarifního stupně* a *mzdového rozsahu*. Tyto položky představují jeho mzdu. Každý zaměstnanec má v průběhu roku možnost nahlédnout do kolektivní smlouvy, kde je přesný postup určování těchto stupňů a dále také možnost získání odměn.

Snahou této společnosti je pečlivě sledovat záznamy každého zaměstnance. Při vstupu do zaměstnání se založí každému zaměstnanci jeho osobní karta, která obsahuje veškeré osobní údaje (jméno, příjmení, rok narození atd.). Pro přehled kvalifikačních znalostí je zaměstnancům založena i

kvalifikační karta zaměstnance (viz. příloha č. 2). Karta obsahuje informace o vzdělání, odborné praxi, odborné znalosti, jazykové znalosti, úroveň počítačové gramotnosti a další schopnosti a dovednosti.

Se zaměstnancem je dohodnuta tříměsíční zkušební doba. Po tuto dobu projde každý zaměstnanec adaptačním programem, který ho připraví na výkon své budoucí práce. Tomuto zaměstnanci je přidělen tzv. patron, jehož úkolem je nového zaměstnance představit svým kolegům, dát mu všechny potřebné informace a být mu podporou po příští tři měsíce. Na konci tohoto období proběhne vyhodnocení práce nového zaměstnance. Určí se zda je chopen plnit svoji funkci ve společnosti. Na tomto základě je pak zaměstnanec ve zkušební době propuštěn či nikoliv.

Společnost zpracovává statistiky o svých zaměstnancích. Z nich vyplývá, že průměrný věk zaměstnanců je 46 let. Struktura zaměstnanců je tvořena z 85% THP a zbytek pak tvoří montážní dělníci a ostatní zaměstnanci. Dosažené vzdělání většiny zaměstnanců je středoškolské, což vyplývá právě z velkého počtu administrativních pracovníků.

V případě závažného porušení pracovní kázně nebo soustavného méně závažného porušování pracovní kázně bez nápravy, je společnost rozvázat pracovní poměr. V případě zvláště hrubého porušení pracovní kázně jde o výpověď okamžitou. Pokud nastane nějaký spor mezi spolupracovníky nebo mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem, mohou toto řešit prostřednictvím odborových orgánů. Ten celou věc projedná a dá návrh řešení. Do této doby však nenastala situace, kdy by se případný spor musel řešit výpovědí z pracovního poměru. Pokaždé se našlo kompromisní řešení a došlo se k dohodě.

4.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Nadřízený vedoucí hodnotí průběžně své zaměstnance podle interně stanoveného dokumentu – Protokol hodnocení zaměstnance uvedeného v příloze č.1. V tomto protokolu hodnotí vedoucí své zaměstnance na stupnici 1 – 5 (5 je nejlepší, 1 je nejhorší). Hodnotí se:

- znalost práce – jak zaměstnanec rozumí požadavkům, které jsou na něho kladeny (na základě pracovní náplně, požadavků nadřízeného)
- kvalita práce – věcná odborná správnost, přesnost, úhlednost, úplnost a formální úroveň
- množství práce – množství práce, které zaměstnanec soustavně odvádí
- využívání pracovní doby – množství vykonané práce, časová rezerva
- zodpovědnost – jak zaměstnanec přijímá zodpovědnost vyplývající z pracovních úkolů
- iniciativa – jak se zaměstnanec bez vedení vypořádá s novým úkolem
- spolehlivost a samostatnost zaměstnance – jaké je na zaměstnance spolehnoutí, že vykoná svoji práci samostatně a včas
- kooperace a komunikace – jak spolupracuje zaměstnanec se svými spolupracovníky a nadřízenými

- schopnost jednání s obchodním partnerem
- schopnost a ochota zaměstnance zvyšovat si kvalifikaci
- pracovní morálka – dodržování pracovní doby, vyřizování soukromých záležitostí v pracovní době

Dále pak provádí hodnocení efektivnosti absolvovaného výcviku. Jde o kritéria:

- jak kurz přispěl ke zvýšení odborné úrovně zaměstnance
- jak bylo zvýšení odborné úrovně zaměstnance využito v praxi útvaru
- jak se absolvování výcviku projevilo v činnosti útvaru nebo společnosti
- zda se vyskytli připomínky, eventuálně návrhy pro obdobný výcvik do budoucna

Každý zaměstnanec je s tímto hodnocením následně seznámen. Na základě tohoto hodnocení se může přistoupit i ke změnám mzdy. Někteří vedoucí berou toto hodnocení spíše jako formální záležitost a nekladou tomu důležitost. Díky tomu nemusí vždy hodnocení splnit svůj účel a může se stát subjektivní záležitostí. Záleží tedy pouze na morální zodpovědnosti vedoucího, jak k tomuto hodnocení přistoupí.

Vedoucí může svým podřízeným na základě mzdové rozsahu za dobrou práci přiznat mzdové ohodnocení až do výše 60% přiznaného mzdového tarifu. Pokud se podaří zakázka lépe než se plánovalo (například rychleji) vyplácí se podílejícím zaměstnancům mimořádné prémie. Pokud společnost vykazuje dobré hospodářské výsledky vyplácí svým zaměstnancům čtvrtletní odměny a také odměny na konci roku.

Stravování zaměstnanců probíhá v závodní jídelně, kde toto stravování zajišťuje externí společnost. Cena oběda je 65,- Kč. Zaměstnancům je přispíváno na jeho oběd částku 40,- Kč. Zaměstnanec se pak podílí na tomto obědě částkou 25,- Kč. Zaměstnancům, kteří pracují mimo areál společnosti jsou vydávány poukázky na stravování (tzv. „Pragotůrky). Pokud se jedná o zaměstnance, kteří mají lékařsky přikázané diety, dostávají tytéž poukázky.

4.2.3 Kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců

Akciová společnost ČKD RPAHA DIZ investuje nemalé finanční prostředky do oblasti regulovaného⁴ i neregulovaného⁵ výcviku. Plán výcviku 2007/2008 v regulované oblasti byl realizován a splnil svůj účel. Pro potřeby fungování společnosti byl v oblasti neregulovaného výcviku přijat v loňském roce plán výcviku, který zahrnoval následující témata:

- Výuka cizích jazyků
- Stavební zákon

⁴ oblast regulovaného výcviku – zahrnuje závazné (zákonné) požadavky kladené na odbornou způsobilost zaměstnanců a jejichž prokazatelné zvládnutí je podmínkou k výkonu prováděných činností

⁵ oblast neregulovaného výcviku – zahrnuje ostatní požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců

- Příprava staveb, inženýrská činnost ve výstavbě
- Školení – ochrana utajovaných skutečností
- Obecné smluvní vztahy
- Problematika EU z pohledu veřejných zakázek
- Zákon o veřejných zakázkách
- Zákon o DPH
- Zajištění BOZP
- Změna zákoníku práce
- Účetní certifikace
- Řízení a financování projektů
- Ceny projektových prací, dokumentace ve výstavbě
- Katastr nemovitostí a související dokumenty
- Předpisy v oblasti ekologie
- Školení IAS/IFSR
- Školení z výpočetní techniky
- Analýza a design dle MS Solution
- Testování aplikací
- Objektově orientovaná analýza
- Programování pomocí XML v MS, NET Framework
- Symantec Client Security Adminstr.
- Architektura sítí administrace
- MS. Win 2000/2003 – návrh a správa infrastruktury veřejného klíče
- SQL Sever, SW- Linux
- Konfigurace malých sítí

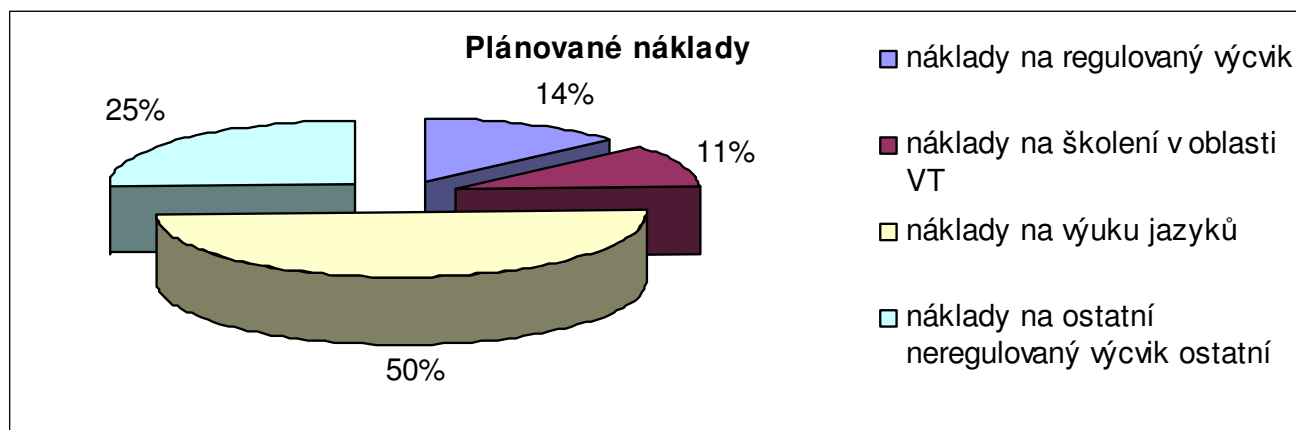
Vzhledem k ekonomické výhodnosti se důležité kursy, které navštěvuje velký počet zaměstnanců až na výjimky uskutečnily v areálu společnosti, což přispělo k zlepšení účasti zaměstnanců, úspoře jejich času a nezanedbatelná byla také s tím spojená úspora nákladů. Účast zaměstnanců na plánovaném výcviku u většiny pořádaných kursů neklesla pod 80%. Celkově lze říci, že nastoupený trend zlepšení účasti zaměstnanců na kursech pořádaných v rámci plánu výcviku pokračoval i v tomto roce.

Tabulka 7 Vynaložené náklady na výcvik

náklady	plánované	skutečné	úspora
náklady na regulovaný výcvik	391 350 Kč	356 538 Kč	34 812 Kč
náklady na školení v oblasti VT ⁶	304 500 Kč	281 850 Kč	22 650 Kč
náklady na výuku jazyků	1 466 541 Kč	1 219 625 Kč	246 916 Kč
náklady na ostatní neregulovaný výcvik ostatní	727 000 Kč	647 290 Kč	79 710 Kč
celkem	2 889 391 Kč	2 505 303 Kč	384 088 Kč

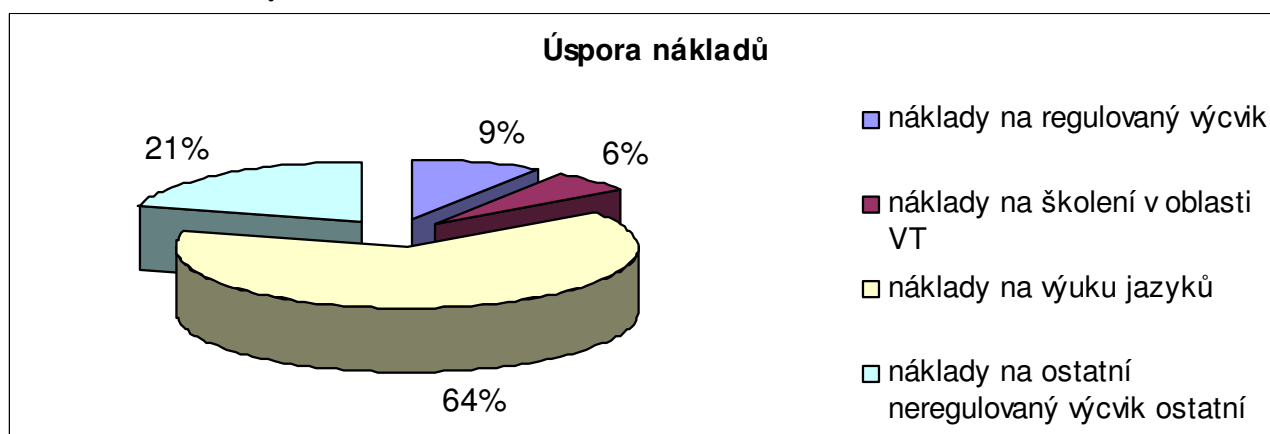
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 1 Plánované náklady



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

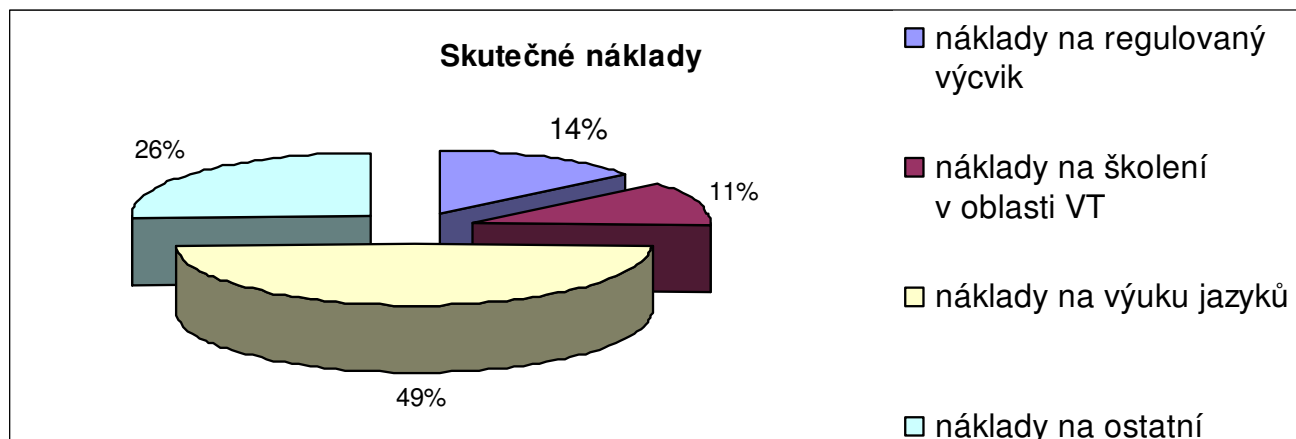
Graf 2 Skutečné náklady



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

⁶ VT – výpočetní technika

Graf 3 Úspora nákladů



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Na výcvik zaměstnanců byly plánovány náklady ve výši 2.889.391,- Kč. V důsledku toho, že některé kategorie výcviku byly zajištěny vlastními silami a dále díky skutečně sjednaným cenám, které byly nižší než ceny plánované, došlo ke snížení na částku 2.503.303,- Kč. To znamená, že úspora dosáhla výše 384. 088,- Kč při splnění všech potřeb společnosti.

4.2.4 Péče o zaměstnance

Společnost poskytuje svým zaměstnancům firemní automobily. Referenční vozidlo je poskytováno profesím, které je potřebují ke své práci (při zařizování zakázek). Toto vozidlo se vrací do areálu společnosti. Manažeři první linie pak tento automobil mají stále k dispozici. Také mobilní telefony jsou poskytovány individuálně, dle pracovního zařazení. Zaměstnavatel pak proplácí účty za předpokladu, že je telefon využíván pro pracovní záležitosti.

Zaměstnavatel se snaží dávat patřičným způsobem najevo uznání za záslužnou a dobře vykonávanou práci. Společnost své zaměstnance hmotně odměňuje a to buď formou peněžní odměny nebo věcným darem. Dává také i nehmotné odměny ve formě pochvaly. Kupříkladu tento rok k příležitosti výročí 80. let od vzniku společnosti se pro zaměstnance konalo v Národním divadle představení Cyrano z Bergeracu. Přímo na jevišti zde bylo projevováno jmenovitě vybraným zaměstnancům vyjádření uznání za záslužnou práci pro společnost.

Ve společnosti funguje informační systém – Intranet. Na nástěnce se zde pravidelně objevují zprávy týkající se zaměstnanců a ti tak mají včasné a správné informace vždy k dispozici. Pro zprávy významného charakteru se pořádá setkání s vrcholovým managementem. V budoucnu se zamýšlí tvorba firemního časopisu, který by poskytoval všechny důležité informace.

Jako součást kultury společnosti je udržováno příjemné prostředí v kancelářích. V rámci finančních možností jsou prováděny pravidelné úpravy, modernizace, obměna kancelářského vybavení včetně počítačové techniky. Každý rok probíhá výmalba kanceláří. Zaměstnanců jsou k dispozici

prostory i pro mimopracovní aktivity. Je zde zřízen klub důchodců, kde se mohou zaměstnanci scházet a plánovat aktivity. Dále pak zde je M-klub určený pro příležitost oslav a podnikových večírků. Společnost také pořádá pravidelné sportovní turnaje.

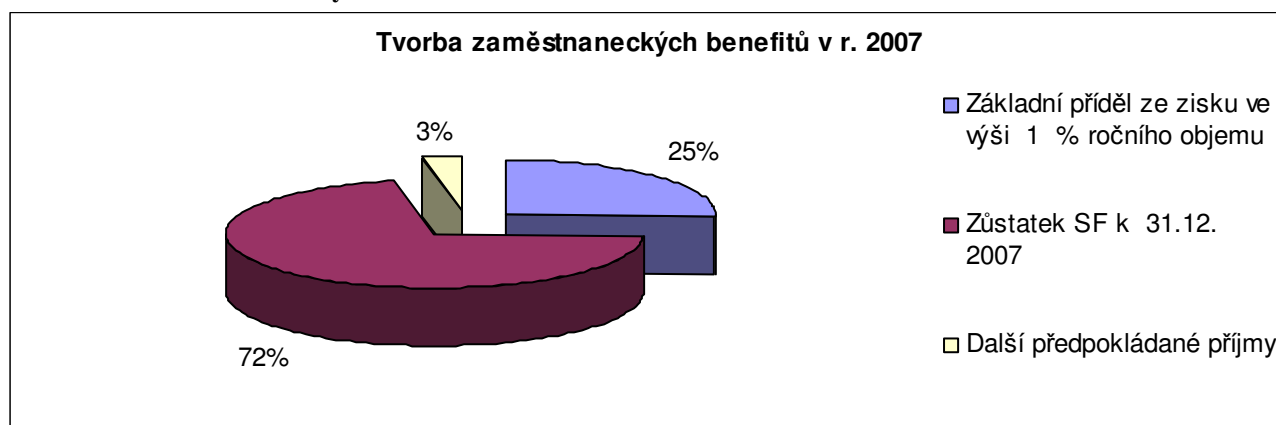
Pro tento rok byl zpracován Rozpočet sociálního fondu na rok 2007 takto:

Tabulka 8 Tvorba zaměstnaneckých benefitů 2007

Tvorba zaměstnaneckých benefitů v r. 2007	
Základní příděl ze zisku ve výši 1 % ročního objemu	1 710 000 Kč
Zůstatek SF k 31.12. 2007	4 800 000 Kč
Další předpokládané příjmy	200 000 Kč
Příjmy celkem	6 710 000 Kč

Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 4 Tvorba zaměstnaneckých benefitů 2007



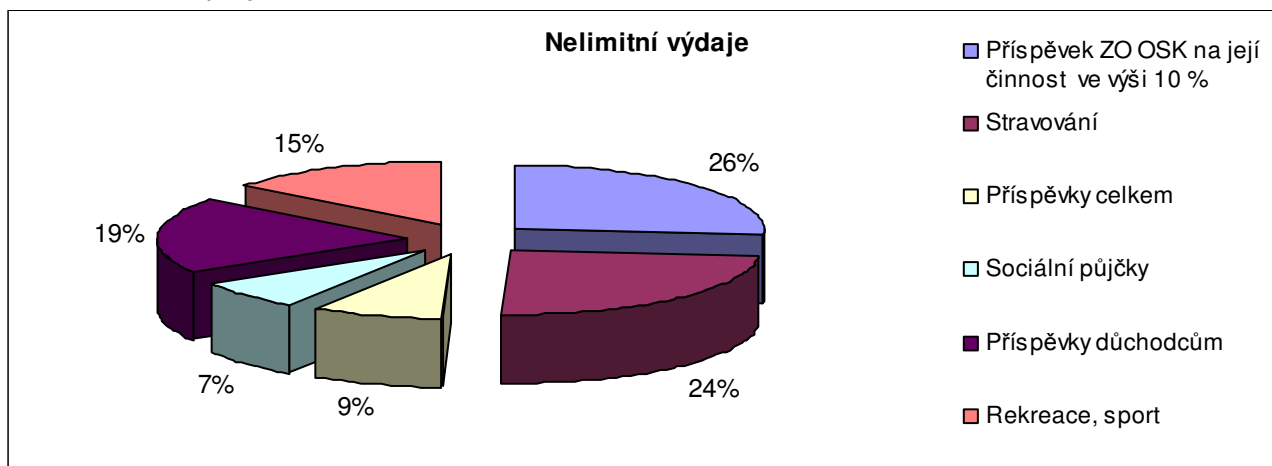
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Tabulka 9 Předpokládané výdaje 2007

Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje v r. 2007	
Příspěvek ZO OSK na její činnost ve výši 10 %	651 000 Kč
Stravování	600 000 Kč
Příspěvky celkem	215 000 Kč
Sociální půjčky	180 000 Kč
Příspěvky důchodcům	470 000 Kč
Rekreace, sport	360 000 Kč
Nelimitní výdaje celkem	2 476 000 Kč
Roční limit na zaměstnance (4 000,--Kč/zaměstnanec)	2 400 000 Kč
Roční limit na dítě (3000,--Kč/dítě)	300 000 Kč
Rehabilitace zaměstnanců ve smluvních zařízeních	960 000 Kč
Limitní výdaje celkem	3 660 000 Kč
Výdaje celkem	6 136 000 Kč

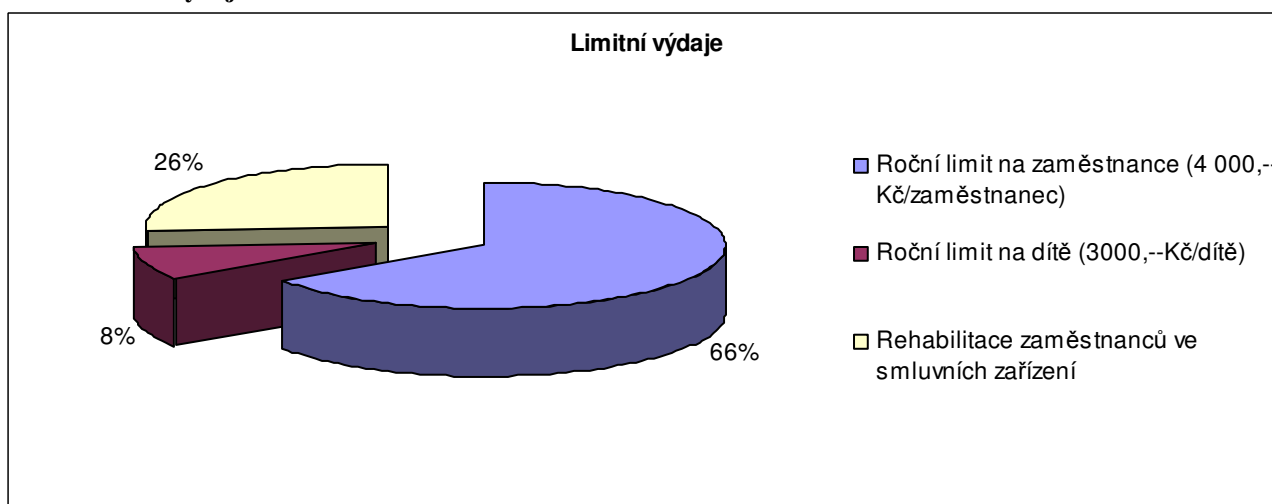
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 5 Nelimitní výdaje



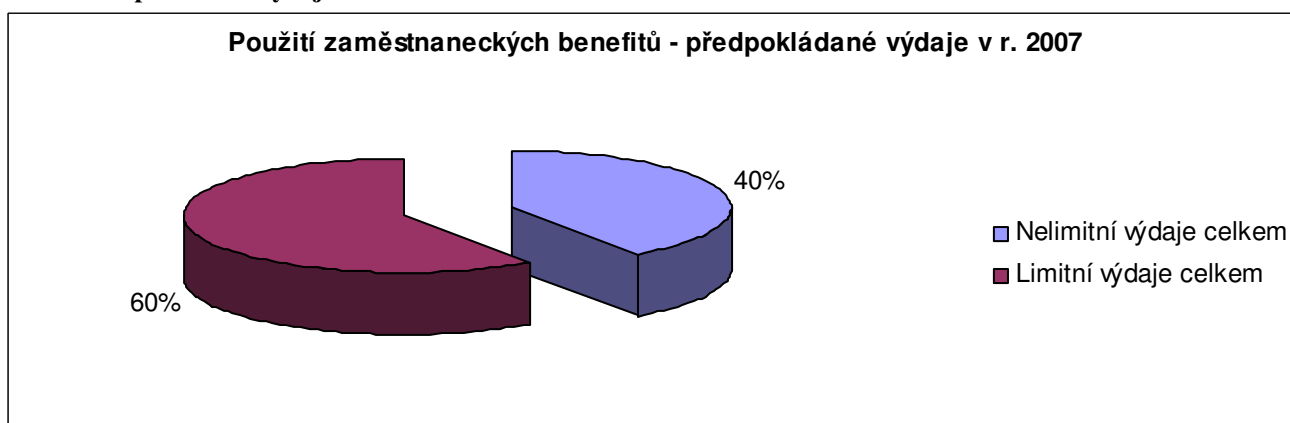
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 6 Limitní výdaje



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 7 Předpokládané výdaje 2007



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

4.2.5 Budoucí změny

Bakalantka zaměřila část pohovoru také na to, jak se společnost a její aktivity v oblasti motivace zaměstnanců budou dále vyvíjet.

Perspektiva firmy z ekonomického pohledu se může zdát jako nejistá. Problém je v současném nedostatku zakázek. Otázka je, zda nedostatek zakázek bude pokračujícím trendem. Společnost musela projít restrukturalizací podnikatelského programu. V nedávné době začalo velké propuštění a tím výrazné zeštíhlení. Nyní se již většina zaměstnanců nemusí obávat o své zaměstnání, jelikož fáze propouštění je už na své vrcholu. Někteří zaměstnanci v představě špatných vyhlídek raději samy opustili zaměstnání.

Personální vedoucí však vidí budoucnost optimisticky. Společnost má tradici a dobré jméno již od roku 1954. Společnost má na dnešní poměry výjimečné postavení, protože málokterá firma je schopna vypracovat zakázku od projekce až po realizace – na klíč. Vznikla nová divize – stavební. A tak budou otevřené nové možnosti pro získání nových zakázek. V budoucnosti by tomu mohla také napomoci nově zamýšlená divize Voda, která by se zabývala především výstavbou čističek.

V tomto roce bude podepsána nová Kolektivní smlouva, kde dojde k několika změnám. Společnost má v plánu snížení zaměstnaneckých výhod jako je příspěvek na lázeňskou péči 1500, zajištění rekreace důchodců. Nově bude mít zaměstnanec možnost vybrat si zaměstnanecký benefit ze tří možností:

1. čerpání rekondičního volna (3 dny)
2. čerpání finančního limitu zaměstnance 4 000,- Kč (snížení o 1 000 Kč)
3. kapitálové životní pojištění – příspěvek ve výši 5 600,- Kč

Čerpat budou moci zaměstnanci pouze jeden typ benefitu. Oproti období 2007, kdy bylo hrazeno finanční limit zaměstnance i kapitálové životní pojištění.

U penzijního připojištění dojde ke stanovení maximální výše příspěvku na 1 400,- Kč/měs. Jinak budou také definované prémie jako čtvrtletní na které bude vyčleněn objem 4% základních mezd zaměstnanců za období 2Q 2008 až 1Q 2009. Tyto prémie slouží k diferencovanému ohodnocení zaměstnanců za jejich výsledky v příslušném čtvrtletí. Dále pak roční prémie, na které bude vyčleněn objem 10% základních mezd zaměstnanců za období 2Q 2008 až 1Q 2009. Výplata je podmíněna splněním celoročních hospodářských výsledků.

Největší změna, kterou vedení společnosti plánuje je změna tvorby a určování mzdy. Základní dvousložková měsíční mzda (tarif + mzdový rozsah) bude nahrazena jednosložkovou základní mzdou s tím, že dojde ke zrušení mzdového rozsahu, který bude sloučen s tarifní mzdou. Stanovení jednosložkové základní měsíční mzdy se bude řídit Katalogem funkcí. Výše základní měsíční mzdy bude u jednotlivých funkcí dána rozpětím mezi minimální a maximální hodnotou uvedenou v Katalogu funkcí. Ten je přiložen v příloze, ale je možné že vedení společnosti je bude ještě před uvedením

v platnost dále poupravovat. Dále bude při kolektivním vyjednávání Mzdového předpisu 2009 dojednáváno zvyšování mezd ve dvou úrovních:

- plošně každém zaměstnanci dohodnutým způsobem
- celkově jako růst celkového průměrného výdělku pro individuální zvyšování mezd zaměstnanců

Vedení společnost chce také zpřísnit poskytování mobilních telefonů. Zaměstnancům bude každý měsíc strhávat z účtu 250 Kč. Bude také stanoven limit. Od určité částky (výše je závislá na zařazení zaměstnance) si bude zaměstnanec platit účet sám. Toto nařízení se týká i nejvyššího vedení včetně generální ředitele společnosti.

Pro tento rok počítá vedení společnosti na výdaje na zaměstnanecké benefity s částkou okolo 3 920 000,- Kč. Největší podíl na tvorbě zaměstnaneckých benefitů má zůstatek sociálního fondu .Největší část pak takto vytvořeného fondu spotřebují částky věnované jako roční limit na zaměstnance (4 000,-Kč/ zaměstnanec)

Vedení společnosti zpracovalo rozpočet zaměstnaneckých benefitů takto:

Tabulka 10 Tvorba zaměstnaneckých benefitů v r. 2008

Tvorba zaměstnaneckých benefitů v r. 2008	
Základní příděl ze zisku ve výši 1 % ročního objemu	1 500 000 Kč
Zůstatek SF k 31.12. 2007	3 000 000 Kč
Další předpokládané příjmy	200 000 Kč
Příjmy celkem	4 700 000 Kč

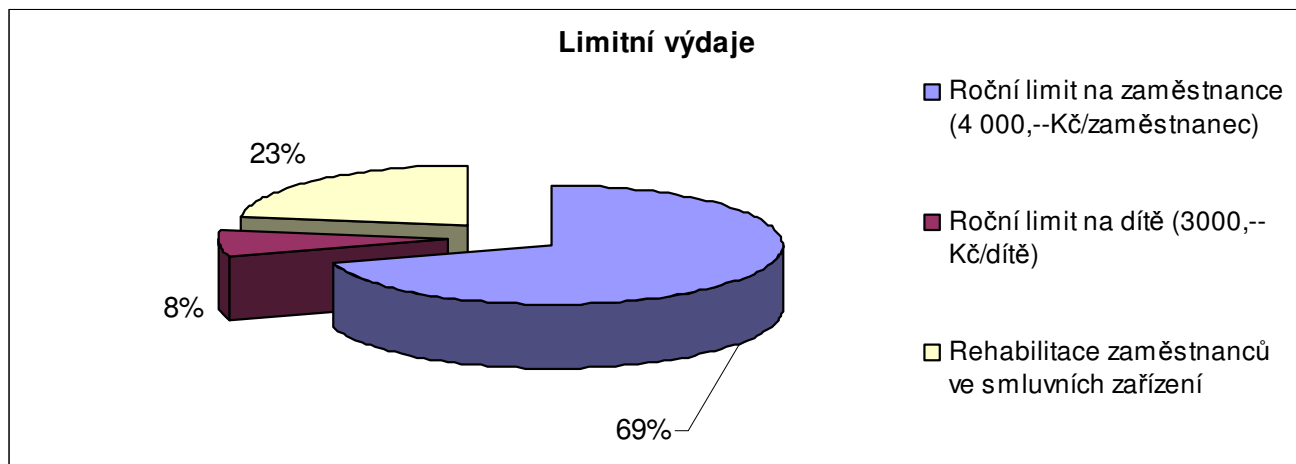
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Tabulka 11 Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje V R. 2008

Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje V R. 2008	
Příspěvek ZO OSK na její činnost ve výši 10 %	450 000 Kč
Stravování	500 000 Kč
Příspěvky celkem	220 000 Kč
Sociální půjčky	120 000 Kč
Příspěvky důchodcům	350 000 Kč
Rekreace, sport	280 000 Kč
Nelimitní výdaje celkem	1 920 000 Kč
Roční limit na zaměstnance (4 000,--Kč/zaměstnanec)	1 400 000 Kč
Roční limit na dítě (3000,--Kč/dítě)	150 000 Kč
Rehabilitace zaměstnanců ve smluvních zařízeních	450 000 Kč
Limitní výdaje celkem	2 000 000 Kč
Výdaje celkem	3 920 000 Kč

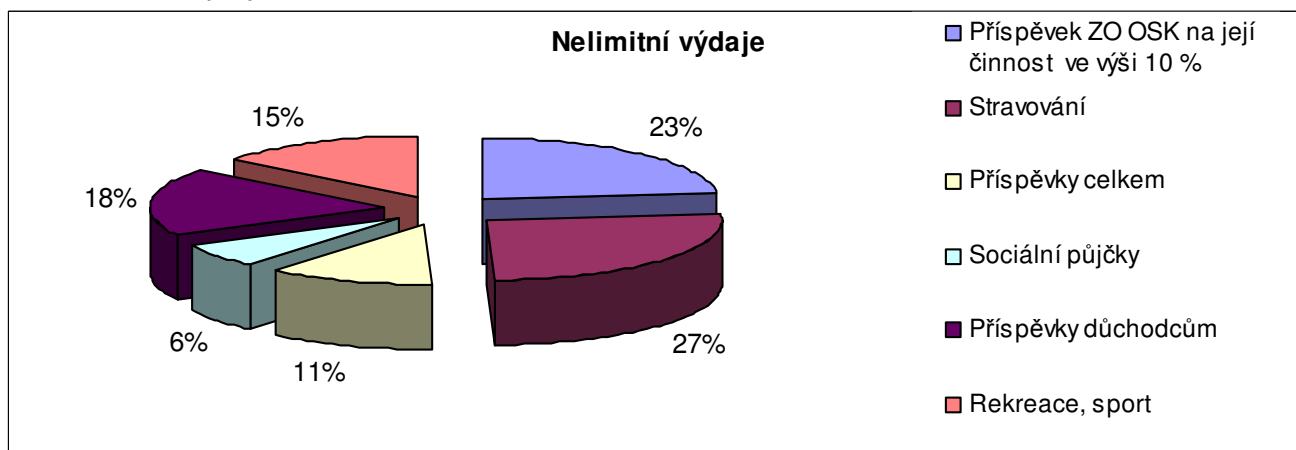
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 8 Limitní výdaje 2008



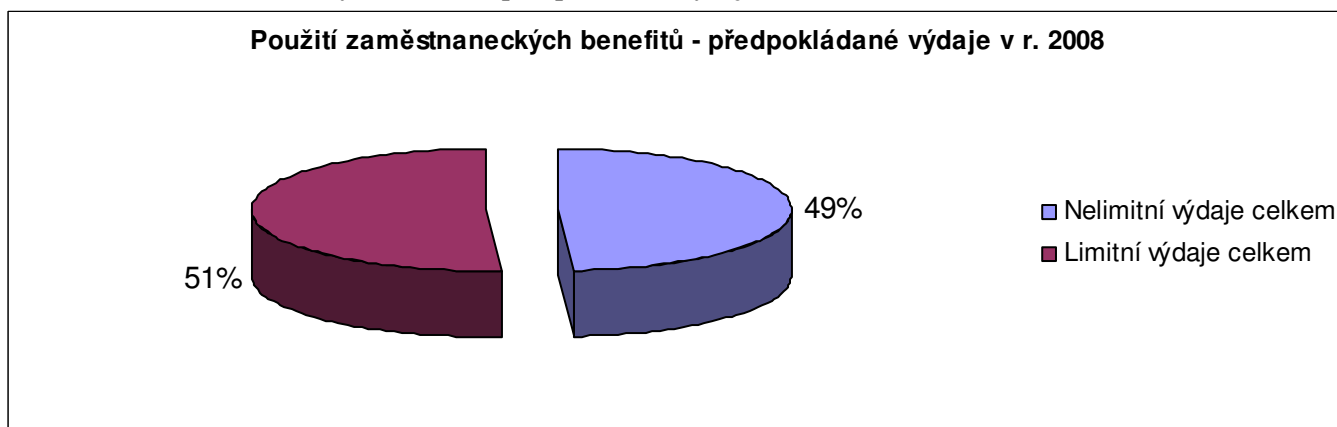
Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 9 Nelimitní výdaje 2008



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Graf 10 Použití zaměstnaneckých benefitů - předpokládané výdaje V R. 2008



Zdroj: ČKD PRAHA DIZ, a.s.

Nelimitní výdaje jsou částky předpokládané určené na základě podnikových statistik. Některé částky budou také ještě upřesněny po účetní závěrce.

V příloze č. 5 je dále uvedená statistika využívání sociálního fondu za rok 2007.

4.3 Doporučení a navrhovaná opatření

Právě v nynější situaci společnosti, kdy prochází restrukturalizací je otázka motivace velice důležitá. Společnost by ji neměla podceňovat. V poslední době došlo k výraznějšímu propouštění zaměstnanců a náboru zaměstnanců nových, proto by společnost měla zajistit dobré pracovní klima a učinit opatření v oblasti utváření sounáležitosti a loajálnosti k firmě. Uspokojit potřebu bezpečí a jistoty zaměstnanců. Ubezpečit tak stávající zaměstnance o stabilitě jejich pracovního místa a nové zaměstnance pak náležitě motivovat a zamezit tak možnosti fluktuace.

V této firmě jsem několik let za sebou absolvovala několik povinných školních praxí a před vstupem na vysokou školu jsem zde byla také zaměstnána. Byla jsem tedy jedním ze zaměstnanců a získala tak přehled o fungování této společnosti. Některé poznatky jsou učiněny právě na základě mojí zkušenosti.

Společnost ČKD PRAHA DIZ, a.s. jistě poskytuje zajímavé benefity, ale ne vždy a všechny tyto zaměstnanecké výhody musí být motivující. Každý zaměstnanec je jiný a reaguje na motivační pobídky různě. Předpokladem pro úspěšné motivování svých zaměstnanců je pravidelně zjišťovat motivační strukturu zaměstnanců. To může společnost provést například i za pomoci dotazníku uvedeného v příloze č. 4, který měl původně k tomuto účelu sloužit.

Určitě by bylo také zajímavé zavedení systému tzv. Kafitéria. Je to stále oblíbenější způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec si vybírá v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu. Může si tak vybrat v souladu se svojí individuální strukturou podle přání jaké složky zaměstnaneckých výhod mu společnost poskytne. To však sebou přináší nutnost zaměstnanec pravidelně a jasně o těchto výhodách informovat.

V této společnosti je zavedena centralizace rozhodování, která vede k zdlouhavému procesu přijímání rozhodnutí. Rozhodnutí společnosti se tak mohou stát nepružná. Kdyby zaměstnanci dostali více důvěry zvýšením jejich pravomocí a k tomu přiměřeně i odpovědnosti předešla by společnost zdlouhavému procesu, kdy většinu rozhodnutí musí schválit sám generální ředitel. Vedení společnosti by si také mělo promyslet, jestli opravdu všechny porady jsou nutné a nekrátí jen čas vedoucích pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců je vždy do určité míry subjektivní záležitost. Zaměstnanci musí svým vedoucím důvěřovat. Vedoucí by měli představovat přirozenou autoritu. Mělo by dojít tedy ke zkvalitnění výběru zaměstnanců zvláště pakl do vedoucích pozic. Protože právě tyto pracovníci jsou ti klíčoví, kteří pak budou motivovat své podřízené. Společnost by si kvalitních managerů vážila a oceňovala je. I oni potřebují být motivováni. Pro ně je důležitá kariéra a u většiny je silná potřeba seberealizace, kterou je potřeba umožňovat.

Aby mohl vedoucí pracovník své podřízené účinně motivace musí dané problematice rozumět. Proto by se mělo vedení společnosti zamyslet nad možností zajistit pro tyto zaměstnance odborný seminář nebo kurz.

Ať je nastavení motivačního programu sebelepší vždy je velice důležitý lidský přístup. Například nový systém určování mezd je velmi citlivý a otázku spravedlivého odměňování. Zaměstnanci mají sice kolektivní smlouvou určeno rozmezí velikosti mzdy ve kterém se bude jejich mzda pohybovat. Ale to jestli se bude pohybovat u té nižší nebo vyšší hranice o tom už rozhoduje jejich nadřízený. A právě proto by ho měli vnímat jako osobnost nezaujatou a spravedlivou. Výběr právě takových zaměstnanců je proto velice důležitý.

Vedoucí pracovníci by neměli zabraňovat iniciativě zaměstnanců a měli si pozorně vyslechnout jejich názory ať již jsou jakékoliv. Větší možnost podílet se na rozhodování by jistě zaměstnanci taky přijali jako vstřícný krok společnosti.

K dobrým vztahům mezi zaměstnanci by měla napomáhat společnost třeba i plánováním jejich volného času. Proto plánované snížení rozpočtu o 80 000,- Kč na tyto aktivity není nejlepší řešení. Přitom jak je vidět z přílohy č.mají zaměstnanci o sportovní aktivity značný zájem a přitom náklady na ně nejsou v porovnání s ostatními tak vysoké.

Předpokládané omezení ročního limitu zaměstnance by přineslo společnosti snížení výdajů o 1 000 000,- Kč, což je jistě nezanedbatelná částka. Ovšem na druhé straně je to nejvíce využívaný benefit a zaměstnanci si ho cení. Reakce na jeho snížení by mohla být negativní.

Také zamýšlené zpoplatnění vlastnictví mobilního telefonu není populárním krokem. Pokud již jednou společnost poskytla svým zaměstnancům služební telefony neměla by potom později požadovat platbu za jeho vlastnění. Více opodstatněný je finanční limit, do kterého bude společnost proplácet hovory. Bohužel vyřizování případného nadlimitního hovorného sebou přinese poměrně složité protokolování týkající se zdůvodnění tohoto překročení. Dobře však v tomto případě působí to, že tento limit se bude týkat i generálního ředitele společnosti, což vyvolává pocit spravedlnosti.

Společnost ČKD PRAHA DIZ, a.s. musí najít takové prostředky a nástroje, které by motivovali jejich zaměstnance k vyšším výkonům a tyto nástroje neustále vyhodnocovat a přizpůsobovat, tak aby neztratili svou motivační účinnost.

Závěr

Aby vedení podniku zabránilo značné fluktuaci nebo nezájmu lidí o práci, vyhýbaní se úkolům apod., musí zvyšovat jejich úroveň motivace. To lze docílit pomocí odměn za práci, a to jak ve formě hmotných pobídek tak ve formě nehmotných pobídek.

Jak bylo v první kapitole uvedeno teorie potřeb se snaží motivaci vysvětlit pomocí vlivu lidských potřeb na chování a postoje lidí. Umožňují nám vytvořit si představu o kategoriích faktorů, které ovlivňují motivující chování lidí. Naproti tomu teorie motivačního procesu vysvětlují a popisují procesy, kterými se chování lidí motivuje. Snaží se vysvětlit jak se jednotlivec rozhoduje o uspokojení své potřeby a jaké jsou rozdíly v jejich chování. Každá z těchto teorií řeší problematiku z jiného úhlu, proto je potřeba využít poznatky z obou těchto skupin.

Mzda znamená pro zaměstnance nejen zajištění existence, ale je to také výraz ohodnocení a uznání. Pro všechny hmotné odměny platí pravidla, která jsou uvedena ve druhé kapitole této práce. Zaměstnanec se především zajímá to, zda odměna ve srovnání ostatními byla spravedlivá. Manažeri také stále častěji pro povzbuzování a k docílení zvyšování výkonnosti používají motivační techniky jako jsou delegování, cílové řízení, humanizace práce a obohacení práce.

Má-li být motivační program účinný měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. Při tvorbě motivačního programu musíme začít zjišťováním motivační struktury zaměstnanců, dále pak musíme zjistit případné příčiny jejich nespokojenosti. Dalším krokem pak je stanovení cílů motivačního programu a nástrojů k jejímu dosažení. Účinným motivačním programem posílíme motivaci zaměstnanců, jejich identifikaci zájmů o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností. Jejich zapojení ve prospěch organizace je zárukou úspěšného splnění základních cílů a přežití v náročných podmínkách tržního prostředí.

ČKD PRAHA DIZ, a.s. je podnik s bohatou historií a může se opírat o řadu svých zkušeností zejména v oblastech plynárenství, teplárenství, jaderné energetiky, dopravních systémů, chladících zařízení a mnohým dalších. Jeho konkurenční výhodou je schopnost komplexního zajišťování investičních celků nebo jejich částí, modernizací a rekonstrukcí. To vše od vypracování projektu až po uvedení do provozu, tzv. na klíč.

V rámci této bakalářské práce byl proveden řízený pohovor s personálním vedoucím této společnosti. Byla zjištěna personální politika společnosti a její poslání v oblasti motivace. Vztahy mezi zaměstnanci, jejich práva a povinnosti se každý rok upravují v kolektivní smlouvě uzavřené mezi zaměstnavatelem (společností ČKD PRAHA DIZ, a.s.) a odborovým orgánem (VZO OSK).

Zaměstnancům náleží za jejich práci mzda, která není v porovnání s konkurencí vysoká. Kompenzací jim mohou být zajímavé benefity, které jim společnost nabízí. Nejzajímavějším a nejvíce využívaným benefitem je roční limit zaměstnance. Zaměstnanec si tak během roku může nechat

proplatit rehabilitační aktivity nebo kulturní akce do limitu 5 000,- Kč. V doporučení této práce byl uveden bakalantkou návrh nesnižování této částky, jak zamýšlí společnost provést v další úpravě kolektivní smlouvy pro rok 2008.

Společnost by měla učinit interní komunikaci a proces rozhodování pružnější. Zároveň by zde měl fungovat lidský přístup, podřízení by měli vědět, že mají dveře ke svým nadřízeným vždy otevřené a mohou se vždy na svého vedoucího obrátit. Interní komunikace na bázi Intranetu a e-mailu je sice rychlá, ale nesmí chybět osobní komunikace z očí do očí. Některé informace se nedají sdělovat pouze přes výpočetní techniku.

Vzhledem, že společnost prošla restrukturalizací, došlo k úbytku pracovních míst a zároveň k obměně pracovníků, měla by začít společnost tím, že zjistí motivační strukturu zaměstnanců pomocí vhodné metody. Jednou z možností je i použití vypracovaného dotazníku bakalantkou, který je uveden v příloze č. 4.

Bez zjištění názorů zaměstnanců, jejich spokojenosti či nespokojenost a objasnění příčin nemůže společnost stanovit účinný motivační program.

Použité zdroje

- 1) Provozník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE. 1998. ISBN 80-7079-283-3
- 2) Kim, H.S.: Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. Praha: MANAGEMENT PRESS. 2003. ISBN 80-85943-96-4
- 3) Pauknerová, D. a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1706-9
- 4) Stachová A.: Personální management. Karviná: Slezská univerzita Opava. 1997. ISBN 80-858779-79-4
- 5) Clegg, B.: Motivace, Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0550-4
- 6) Plamínek, J.: Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- 7) Arnold, J., Silvestr, J., Patterson, F., Robertson I., Cooper, C., Bernard, B.: Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- 8) Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti, Praha: Academia. 2003. ISBN 80-200-0525-0
- 9) Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI. 2003. ISBN 80-86395-46-4
- 10) Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing. 2007
- 11) Arnold, J.: Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- 12) Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- 13) Robbins, S.P., Coulter, M.: Management. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0495-1

Oficiální stránky společnosti ČKD PRAHA DIZ, a.s.

<http://www.ckddiz.cz/>

Seznam příloh

Příloha 1 Protokol hodnocení zaměstnanců	72
Příloha 2 Kvalifikační karta zaměstnance	76
Příloha 3 Dotazník.....	77
Příloha 4 Sociální fond.....	80

V Z O R

ČKD PRAHA DIZ, a.s.

PROTOKOL HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE - za období:

Personální údaje

Příjmení, jméno, titul:

Osobní číslo:

Útvar:

I. Obecné požadavky

INSTRUKCE: Zvolenou variantu hodnocení zakroužkujte

*) vyplní pouze útvary, kde náplní činnosti je obchodní styk s veřejností

Znalost práce - jak zaměstnanec rozumí požadavkům, které jsou na něho kladeny (na základě pracovní náplně, požadavků nadřazeného).

Rozumí všem požadavkům pro výkon práce	Má více než dostatečné znalosti pro výkon práce	Má dostatečné znalosti pro výkon práce	Nedostatečná znalost práce	Minimální znalost práce
5	4	3	2	1

Kvalita práce - věcná a odborná správnost, přesnost, úhlednost, úplnost a formální úroveň

Odborně na výši, úplná, přesná, pečlivá, vysoká formální úroveň	S malými úpravami odborně a věcně na výši, jen zřídka je nutno opravovat	Práce je přijatelná, je nutno často odborně opravovat	Je nutná jeho stálá odborná kontrola	Zaměstnanec je nepřesný, nedbalý, je nutná jeho soustavná kontrola
5	4	3	2	1

Množství práce - množství práce, které zaměstnanec soustavně odvádí

Trvale nadprůměrný výkon	Obvykle udělá více, než se od něho očekává	Odvede požadovanou práci	Průměrný výkon	Občas nepřiměřený pracovní výkon
5	4	3	2	1

Využívání pracovní doby - množství vykonané práce, časová rezerva

Zaměstnanec je plně vytižen. Je ochoten pracovat i po řádné pracovní době.	Zaměstnanec plně využívá pracovní dobu, je optimálně vytižen	Zaměstnanec nemá žádnou časovou rezervu	Zaměstnanec je vytižen jen s minimální časovou rezervou	Zaměstnanec má značnou časovou rezervu
5	4	3	2	1

Zodpovědnost - jak zaměstnanec přijímá zodpovědnost vyplývající z pracovních úkolů

Plně přijímá zodpovědnost a vyrovnává se s neočekávanými okolnostmi	Svědomitě se snaží plnit uložené úkoly, zodpovědnost přijímá bez problému	Přijímá, ale nevyhledává zodpovědnost	Nerad přijímá zodpovědné úkoly	Zodpovědnost odmítá
5	4	3	2	1

Iniciativa - jak se zaměstnanec bez vedení vypořádá s novým úkolem

Začíná samostatně, přichází s praktickými nápady, jeho aktivita není vynucená	Po vysvětlení pokračuje v započaté práci, občas navrhuje řešení	Konzultuje ale odvede stanovenou práci bez pobízení	Spoléhá se na jiné, při zahájení nové činnosti potřebuje pomoc	Je mu třeba neustále přesně říci, co má dělat
5	4	3	2	1

Spolehlivost a samostatnost zaměstnance - jaké je na zaměstnance spolehlutí, že vykoná svoji práci samostatně a včas

Mímořádně spolehlivý, svědomitý, neukolované plnění běžných povinností, je nezávislý a zcela samostatný	Dodržuje termíny, plně využívá čas, při plnění úkolů je třeba sdělit postup	Obvykle pracuje dle potřeby, je třeba ho vést	Občasné nevyužívání pracovní doby, nezbytné řízení a vedení jeho činnosti je nutná kontrola	Časté narušení pracovní doby, nezbytné řízení a vedení jeho činnosti, vyžaduje soustavnou kontrolu
5	4	3	2	1

Kooperace a komunikace - jak spolupracuje zaměstnanec se svými spolupracovníky a nadřízenými

Výjimečně ochotný a úspěšný jako člen týmu	Přátelský, ochoten spolupracovat	Vyjde s ostatními, není týmový hráč	Nemá zájem, stává se ke spolupráci často odmítavě	Nespolupracuje, individualista
5	4	3	2	1

Schopnost jednání s obchodním partnerem *)

Dovede vytvořit vynikající vztahy s obchodními partnery vytváří dobré jméno společnosti, je ochotný, chápavý, se snahou vzít vstřícnost partnerovi	Má dobré vztahy k obchodním partnerům, vytváří dobrý dojem o společnosti	Snaží se navázat dobré vztahy s obchodními partnery a vytvářet dobrý dojem o společnosti	Velmi málo ho zajímá vytvářet dobré vztahy s obchodními partnery	Nezajímá ho vytváření dobrých vztahů s obchodními partnery
5	4	3	2	1

Schopnost a ochota zaměstnance zvyšovat si kvalifikaci

Nadprůměrná možnost a ochota růstu	Lze počítat s dalším růstem	Průměrná schopnost dalšího růstu	Učí se obtížně, malá ochota	Učí se špatně, ochota žádná
5	4	3	2	1

Pracovní morálka - dodržování pracovní doby, vyřizování soukromých záležitostí v pracovní době

Vynikající, minimálně se vyskytuje vyřizování soukromých věcí	Dobrá, občas se vyskytuje vyřizování soukromých záležitostí	Průměrná, občas se vyskytuje vyřizování soukromých záležitostí	Časté nedostatky v pracovní morálce, pozdní příchody	Pracovní morálka je slabá
5	4	3	2	1

Bodové vyhodnocení obecných požadavků:

Výkon nadstandardní	38 a více bodů
Výkon standardní	31 - 37 bodů
Výkon standardní s výhradami	25 - 30 bodů
Zaměstnanec nespĺňuje předpoklady pro dané funkční místo	20 - 24 bodů
Zaměstnanec nespĺňuje předpoklady pro práci ve společnosti	19 a méně bodů

Naformátováno: Písmo: 12 b., Podtržení

Naformátováno: Písmo: 12 b.

Naformátováno: Písmo: 12 b.

II. Hodnocení efektivnosti absolvovaného výcviku

- Kritéria:**
- Jak kurz přispěl ke zvýšení odborné úrovně zaměstnance?
 - Jak bylo zvýšení odborné úrovně zaměstnance využito v praxi útvaru?
 - Jak se absolvování výcviku projevilo v činnosti útvaru nebo společnosti?
 - Vyskytly se připomínky, eventuálně návrhy pro obdobný výcvik do budoucna?

Hodnocení: u kritéria a) až c), ohodnocení 1 až 5 (1 je nejhorší, 5 je nejlepší).
u kritéria d) uveďte se „ne“ v případě, že nemá připomínky, „ano“ v případě, že má připomínky a ty konkretizovat v poznámce.

Datum	Výcvik Téma	Kritérium a hodnocení				Poznámka
		a	b	c	d	

III. Cílové úkoly

1. Vyhodnocení úkolů z minulého hodnocení

2. Stanovené nové úkoly

Naformátováno: Bez odrážek a číslování, Tabulátory: není na 0,63 cm

Naformátováno: Písmo: 14 b., Podtržení

Naformátováno: Odsazení: Vlevo: 0 cm

Naformátováno: Odsazení: Vlevo: 0 cm

IV. Závěr hodnocení

(Uveďte stručné shrnující slovní hodnocení zaměstnance)

Naformátováno: Bez odřádek a číslování, Tabulátory: není na 0,63 cm

Naformátováno: Písmo: 14 b., Podtržení

Hodnocení provedl: (Jméno, příjmení, funkci - hůlkovým písmem - podpis)

Hodnocený zaměstnanec byl s výsledky hodnocení seznámen dne:

Přípomínky hodnoceného:

Podpis hodnoceného zaměstnance / datum:

Podpis hodnotitele / datum:

Příloha 2 Kvalifikační karta zaměstnance

ČKD PRAHA DIZ, a.s.

KVALIFIKAČNÍ KARTA ZAMĚSTNANCE				
1. Číslo funkce:		3. Číslo org. schéma:		
2. Funkce:		4. Jméno, příjmení, titul:		
Požadavky na funkční místo		Způsobilost zaměstnance	Poznámka	
5. Vzdělání:				
6. Odborná praxe:				
7. Odborné znalosti regulované:				
8. Odborné znalosti neregulované:				
9. Jazykové znalosti:				
10. Počítačová gramotnost:				
11. Znalosti v oblasti IMS:				
12. Další schopnosti a dovednosti:				
	Funkce / útvar	Jméno	Datum	Podpis
13. Zpracoval				
14. Schválil				

INSTRUKCE: **1 - 13** vyplní vedoucí OdpU (min. 2. st. řízení) ve spolupráci s MEP
14 vyplní MEP

VP18.00-01-01

DOTAZNÍK

o motivaci zaměstnanců v ČKD PRAHA DIZ, a. s.

Vážení,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Cílem tohoto výzkumu je zjistit motivační strukturu zaměstnanců ČKD PRAHA DIZ, a.s. a jak firma plní své poslání v oblasti motivace. Výsledné údaje budou sloužit jako podklady pro moji bakalářskou práci. Správnou variantu odpovědí zakroužkujte. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci.

1. Pohlaví: a) muž b) žena
2. Věk: a) 18 – 25 b) 26 – 30 c) 31 – 40 d) 41 – 50 e) 51 - 60 f) 61 a více
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
a) základní b) vyučen(a) c) vyučen(a) s maturitou d) středoškolské s maturitou
e) vyšší odborné f) bakalářské g) vysokoškolské h) jiné (jaké).....
4. Počet odpracovaných let v ČKD PRAHA DIZ, a.s. :
a) 1 rok a méně b) 1 – 5 let c) 6 – 10 let d) 11 – 15 let e) 16 – 20 let f) 21 a více
5. Pracujete jako
a) technicko-hospodářský pracovník
b) pracovník v dělnických povolání
c) jiné zařazení (jaké):.....
6. Víte podle jakého systému jste odměňován(a)?
a) ano b) ne
7. Domníváte se, že systém odměňování je spravedlivý?
a) ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) ne
8. Pokud jste odpověděli na otázku č. 7 za c) spíše ne nebo za d) ne, pokuste se napsat proč.
.....
9. Myslíte, že jste schopni ovlivnit výši vašeho mzdového rozsahu?
a) ano, mohu
b) ano, ale ne vždy
c) nevím
d) ne, pouze ve výjimečných případech
e) ne, nemohu
10. Máte důvěru ke svému nadřízenému?
a) ano b) ne

11. Obáváte se ztráty zaměstnání?

- a) ano, chci si ho udržet
- b) ano, ale uplatnil(a) bych se stejně dobře i jinde
- c) nepřipouštím si to
- d) ne, na této práci mi nijak zvlášť nezáleží
- e) ne, je mi to jedno

12. V pracovním kolektivu se cítím:

- a) výborně, jsem uznávaná osobnost
- b) dobře, jsem akceptován(a)
- c) špatně, jsem přehlížen(a)
- d) velmi špatně, kolektiv mě nepřijímá

13. Jak bývá hodnocen výkon Vaší práce?

- a) jako nadstandardní
- b) jako standardní
- c) jako standardní s výhradami
- d) jako nesplnění předpokladů pro dané funkční místo
- e) jako nesplnění předpokladů pro práci ve společnosti

14. Do jaké míry Vám záleží na tom, jak Vás vedoucí ohodnotí?

- a) velice mi na tom záleží
- b) záleží, ale jen do určité míry
- d) spíše nezáleží
- e) je mi to jedno

15. Souhlasíte s formou hodnocení?

- a) ano
- b) ne

16. Jste spokojen(a) s vybavením a zařízením vašeho pracoviště?

- a) ano, vybavení je nadstandardní
- b) ano, nezbytně nutné vybavení mám k dispozici
- c) ne, některé vybavení nebo zařízení nemám vždy k dispozici
- d) ne, vybavení je naprosto nedostačující

17. Můžete ovlivnit váš profesní postup?

- a) ano, závisí to na mém výkonu
- b) ano, ale jen částečně
- c) ne, jen výjimečně
- d) ne, nemohu
- e) ne, nemám možnost postupu

18. Jste spokojeni s bezpečností práce na vašem pracovišti?

- a) ano, naprosto
- b) ano, s menšími výhradami
- c) ne, je nedostatečná
- c) ne, je nevyhovující

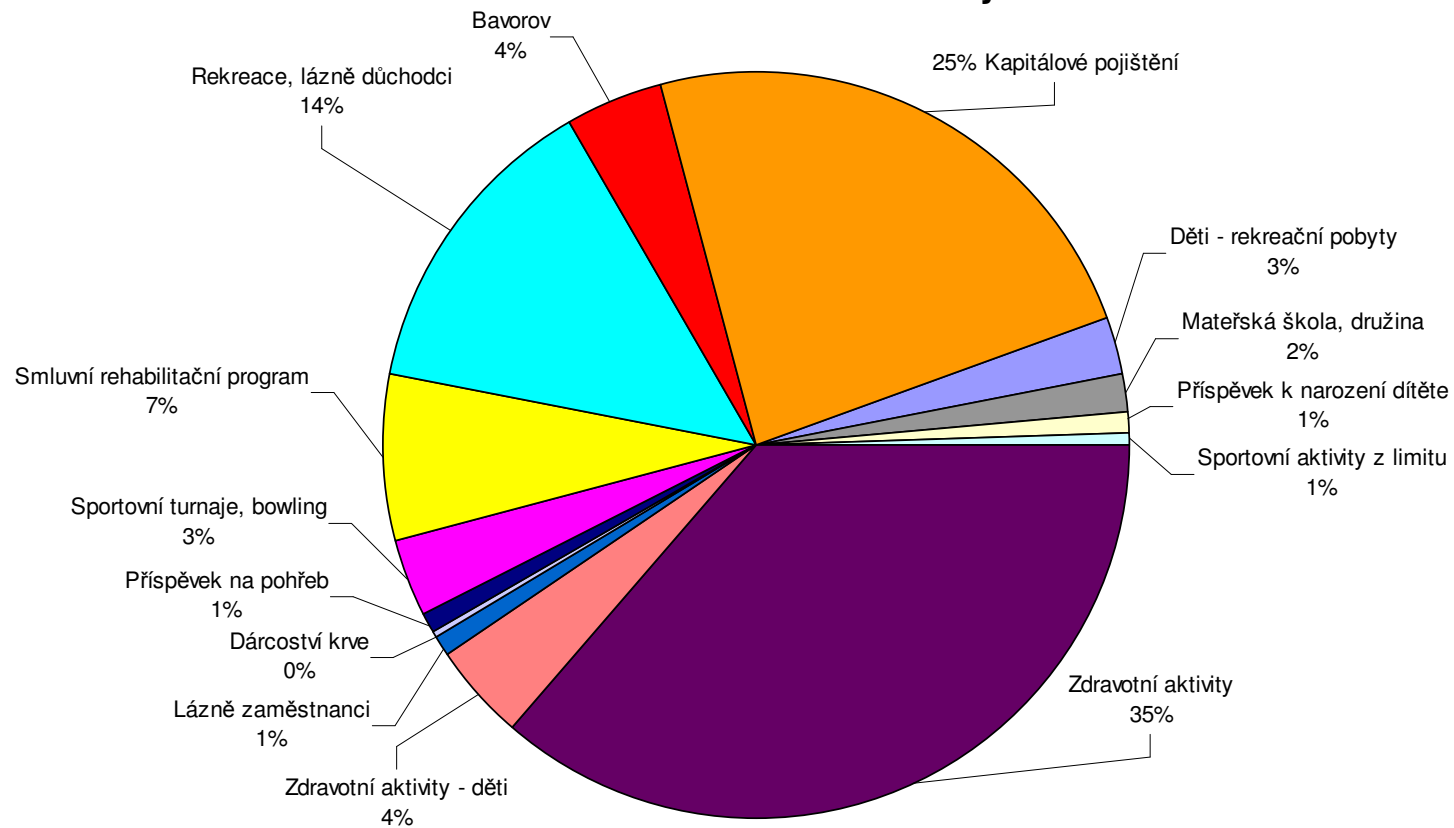
19. Ohodnoťte, které z faktorů Vás nejvíce motivují k výkonu práce. Odpověď vyznačte křížkem, v levé části tabulky podle Vaší osobní důležitosti (co Vás nejvíce motivuje) a dále pak pravou část tabulky, podle toho jaká je podle Vás současná situace v podniku.

Motivy a potřeby	osobní důležitost				současná situace v podniku			
	velice důležité	důležité	méně důležité	nedůležité	uspokojující	s malými nedostatky	s velkými nedostatky	neuspokojující
Výše mzdy								
Jistota pracovního místa								
Náplň práce								
Pracovní doba								
Prodloužená dovolená								
Veřejné uznání a morální ocenění								
Perspektiva firmy, prestiž podniku a vedení								
Stravování								
Bezpečnost a hygiena práce								
Odpovědnost								
Informovanost a komunikace								
Spoluúčast na rozhodování v podniku (schopnost ovlivňovat)								
Prémie, odměny								
Odměny za pracovní a životní jubilea								
Roční finanční limit								
Finanční limit dítěte								
Služební automobil								
Vzdělávací programy (jazykové a rekvalifikační kurzy)								
Bezúročné půjčky								
Příplatek na penzijní připojištění								
Rehabilitace, lázeňská péče								

Sociální fond 2007

příspěvek / období:	1-3/2007		4-6/2007		7-9/2007		říjen/2007		listopad/2007		prosinec/ 2007		Celkem	
	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:	počet zam.:	Kč:
Děti - rekreační pobyty	4	10 200	19	53 939	7	23 323	0	0	2	5 900			32	93 362
Mateřská škola, družina	9	17 180	9	13 500	6	14 000	3	3 570	2	7 200	1	2 550	30	58 000
Příspěvek k narození dítěte	1	5 000	1	5 000	2	5 000	0	0	2	10 000			6	25 000
Sportovní aktivity z limitu	1	2 000	1	16 850	3	7 800	5	10 970	2	8 800			12	25 000
Zdravotní aktivity	28	93 511	102	316 807	104	326 758	53	168 970	75	253 348	38	137 480	400	1 296 873
Zdravotní aktivity - děti	4	73 635	4	22 895	10	34 000	4	5 640	6	11 100	3	2 900	31	150 170
Lázně zaměstnanci	3	7 980	5	18 749	0	0	0	0	0	0			8	26 729
Dárcovství krve	0	0	1	6 000	1	3 000	0	0	0	0			2	9 000
Příspěvek na pohřeb	1	7 315	2	10 148	1	3 000	1	2 500	1	3 000	1	3 000	7	28 963
Sportovní turnaje, bowling	56	52 854	33	8 491	56	59 831	0	0	0	0	46	56 136	191	121 176
Smluvní rehabilitační program	71	72 350	82	63 730	76	49 140	8	9 455	20	21 680	195	43 224	229	259 579
Rekreace, lázně důchodci	4	6 000	124	257 742	55	197 171	34	14 055	6	9 800	10	14 300	233	484 768
Bavorov	0	0	0	0	0	0	14	149 740	0	0			14	149 740
Kapitálové pojištění									120	841 344			120	841 344
CELKEM:	182	348 025	383	793 851	321	723 023	122	364 900	236	1 172 172	294	259 590	1 315	3 661 560

Sociální fond 2007- náklady



Sociální fond 2007- počty zaměstnanců

