

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**  
**Economic assessment of benefits in motivation program in**  
**company**

Michal KMOŠEK

Plzeň 2013

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**Fakulta ekonomická**  
**Akademický rok: 2012/2013**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Michal KMOŠEK**  
**Osobní číslo: K10B0018K**  
**Studijní program: B6208 Ekonomika a management**  
**Studijní obor: Podniková ekonomika a management**  
**Název tématu: Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**  
**Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte motivování zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a. s. - organizační jednotka teplárna Tisová.
3. Vyhodnoťte ekonomickou efektivnost systému motivace zaměstnanců v dané společnosti.
4. Navrhněte opatření pro posílení ekonomické efektivnosti systému motivování zaměstnanců.
5. Zhodnoťte přínos navrhovaných opatření pro danou společnost a její zaměstnance.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu.* 4. zcela přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 30. 03. 2013

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat zejména Ing. Miroslavu PAVLÁKOVÍ, Ph. D. za ochotu a přístup, který prokázal při odborném vedení této bakalářské práce. Dále pak, bych rád vyjádřil své poděkování zaměstnancům ČEZ a. s., organizační jednotky elektrárna Tisová za spolupráci při účasti na dotazníkovém šetření a poskytnutí potřebných informací.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1. Úvod .....  | 7  |
| 2. Metodika práce .....  | 8  |
| 3. Obsah a cíl práce.....  | 9  |
| 4. Základní pojmy .....  | 10 |
| 4.1 Motiv .....  | 10 |
| 4.2 Motivace a její typy.....  | 10 |
| 4.3 Motivovanost.....  | 11 |
| 4.4 Proces motivace.....   | 11 |
| 5. Charakteristika podniku .....   | 13 |
| 5.1 Geografie .....  | 13 |
| 5.2 Historie a použité technologie výroby .....                              | 13 |
| 5.3 Východiska, cíle a priority .....  | 15 |
| 5.4 Zaměstnanci .....  | 16 |
| 6. Vztah mezi pracovní spokojeností, motivací a výkonností pracovníků .....  | 17 |
| 7. Motivační program podniku a jeho tvorba .....                             | 20 |
| 8. Analýza stávajícího motivačního programu podniku .....                    | 23 |
| 8.1 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu.....                            | 23 |
| 8.2 Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou .....                             | 24 |
| 8.3 Hodnocení zaměstnanců s tarifní mzdou.....                               | 26 |
| 8.4 Zaměstnanecké výhody.....  | 26 |
| 9. Metody zkoumání spokojenosti s prací .....                                | 28 |
| 10. Analýza dotazníkového šetření .....                                      | 30 |
| 10.1 Zaměstnanci hodnocení tarifní mzdou .....                               | 32 |
| 10.2 Zaměstnanci hodnocení smluvní mzdou.....                                | 35 |
| 10.3 Nepeněžní motivační aspekty .....                                       | 39 |
| 10.4 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem podniku..... | 41 |
| 10.5 Shrnutí.....  | 42 |
| 11. Hodnocení ekonomické efektivity motivačního programu OJ ETI .....        | 43 |
| 12. Teorie pracovní motivace.....  | 46 |
| 12.1 Teorie zaměřené na obsah .....  | 46 |
| 12.2 Teorie zaměřené na proces .....   | 49 |
| 12.3 Teorie instrumentality.....   | 50 |
| 12.4 Teorie XY.....  | 51 |

|  |    |
|--|----|
| 13. Posílení ekonomické efektivity motivačního programu podniku.....             | 51 |
| 13.1 Úprava systému hodnocení a odměňování provozních zaměstnanců .....          | 51 |
| 13.2 Úprava motivačního programu na základě výsledků dotazníkového šetření ..... | 54 |
| 13.3 Specifikace nákladů.....  | 56 |
| 13.4 Možné zdroje krytí dodatečných nákladů .....                                | 57 |
| 14. Přínos modifikovaného motivačního programu podniku .....                     | 59 |
| 14.1 Přínos pro podnik.....  | 59 |
| 14.2 Přínos pro zaměstnance .....  | 60 |
| 15. Závěr .....  | 61 |
| 16. Seznam tabulek, obrázků a grafů .....  | 62 |
| 17. Seznam použitých zkratk.....   | 63 |
| 18. Seznam použitých zdrojů .....  | 64 |
| 18. Seznam příloh .....  | 66 |

## 1. Úvod

V moderním podniku se dobře fungující a účinný motivační program stává nepostradatelnou součástí systému řízení lidských zdrojů. Na jeho úspěchu pak závisí i míra naplnění dlouhodobé obecné strategie organizace. V současné době, kdy se na pracovním trhu neustále zvyšuje poptávka po kvalifikovaných a technicky odborně vzdělaných pracovních silách, je pro každou organizaci životně důležité budovat kompetentní a dlouhodobě stabilní kolektiv zaměstnanců. V případě, že je v tomto směru organizace úspěšná, představuje pro ni dobře motivovaný personál, jehož zájmy jsou totožné se zájmy podniku, jednu z rozhodujících konkurenčních výhod na dnešním globalizovaném trhu.

Dynamicky se vyvíjející systém řízení lidských zdrojů se dnes již neopírá pouze o finanční motivaci pracovního výkonu, ale ve stále větší míře se objevují i nepeněžní prostředky motivace. Ty jsou doposud některými organizacemi opomíjeny, i když mají mnohdy menší aplikační náklady a ve svém výsledku i větší efektivitu než prostředky peněžní motivace.

Na otázku, která strukturovat motivační program, zda zvolit spíše peněžní motivaci, nebo umožnit zaměstnancům další odborný a kompetenční rozvoj, pomůže odpovědět správně zvolená metoda výzkumu pracovní motivace. Jedná-li se o zavedení nového systému nebo snaží-li se organizace o radikální změnu stávajícího stavu, nabízí se možnost využití služeb některé společnosti specializující se na tento druh výzkumu.

Na závěr je potřeba zdůraznit, že podceňování důležitosti motivačního programu v podniku, nebo jeho úplná absence je častou příčinou personálních krizí některých organizací, zejména v důsledku nízké motivace zaměstnanců, nízké identifikace zaměstnanců s cíli společnosti a s tím spojená vysoká fluktuace personálu, může mnohdy vyústit i v jejich zánik. Toto pak obzvláště platí v sektoru malých a středních podniků, které jsou díky malému počtu zaměstnanců a kumulaci funkcí nejvíce ohroženy.



## **2. Metodika práce**

Na základě informací získaných studiem příslušné odborné literatury, provést analýzu stávajícího motivačního programu vybraného podniku. Jako součást této analýzy, provést anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, pro zjištění základních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Toto šetření bude vycházet ze standardizované formy dotazníku pro zjišťování zaměstnaneckých aspirací a míry jejich naplnění (Stoewer 1986 – viz příloha A), který bude doplněn o informace potřebné pro členění respondentů do jednotlivých skupin (dle způsobu hodnocení a odměňování, věku, dosaženého vzdělání a pozici ve firmě) a dále o dotazy pro zjištění preferovaných forem nepeněžní motivace pracovníků.

Po provedené syntéze vybraných motivačních aspektů z oblasti nepeněžní motivace tyto implementovat do stávajících struktur motivačního programu podniku se současnou specifikací ekonomického přínosu tohoto opatření pro organizaci i samotné zaměstnance.

### **3. Obsah a cíl práce**

V úvodu tato bakalářská práce seznamuje s některými základními pojmy z oblasti motivace, potažmo pracovní motivace. Následuje stručná charakteristika podniku, jeho historický vývoj i současná ekonomická situace a rozbor stávajícího motivačního programu provedený na základě znalostí získaných studiem odborné literatury. Vybranou metodou pro zkoumání pracovní motivace zaměstnanců podniku je provedena analýza současných zaměstnaneckých aspirací v několika hlavních směrech v oblasti peněžní i nepeněžní motivace. Na základě takto získaných informací je za použití několika hlavních motivačních teorií proveden návrh možné modifikace stávajícího motivačního programu podniku, který by přispěl k celkovému zvýšení jeho současné ekonomické efektivity, což je cíl, který si klade dosáhnout tato bakalářská práce. Vzhledem ke specifické produkci podniku (výroba elektrické energie) se návrhy pro zvýšení ekonomické efektivity motivačního programu podniku soustředí nikoli do oblasti zvyšování produkce, ale spíše do oblasti úspor provozních nákladů, které jsou jedním z klíčových měřítek pro posuzování ekonomické úspěšnosti jednotlivých organizačních jednotek ve výrobním portfoliu ČEZ a. s.

## 4. Základní pojmy

Na samém začátku bych chtěl objasnit několik základních pojmů, se kterými se budeme v následujícím textu průběžně setkávat. Jedná se zejména o následující výrazy.

### 4.1 Motiv

**Motiv** je základním stavebním kamenem motivace, jedná se o jakýsi „motor“ určitého chování či jednání. Motiv je důvod pro to abychom něco udělali [1]. Motivy (pohnutky) jsou od základu formovány z potřeb jedince, přičemž potřeba je zde chápána jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, co jedince vede k činností, jimiž tyto potřeby uspokojuje. **Potřeby** můžeme rozdělit na **biologické** – primární, vrozené (potřeba potravy, vzduchu k dýchání, spánku či bezpečí) a **sociální** – sekundární, získané (zajišťující adaptaci na vnější sociální podmínky). Mezi hlavní motivy lidského chování řadíme:

- Ambice – ctižádost – snaha o sebeuplatnění.
- Cíl – předem vytyčený směr aktivity.
- Ideál – snaha o dosažení, nebo přizpůsobení se předem vysněnému stavu.
- Zvyk – sklon k vykonávání určité činnosti spojené s nástupem předem přesně specifikovaných okolností.

### 4.2 Motivace a její typy

**Motivace** je abstrakcí klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost [4]. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali [1]. Tři složky motivace podle Arnolda [2] jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší.
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Motivovat, cíleně ovlivňovat, lze jedince v okolí člověka nebo sebe sama. V obou případech se jedná o snahu po dosažení předem stanoveného cílového stavu nebo situace. Motivace sebe sama se liší nezávislým stanovováním směru a cíle, při motivování okolních jedinců je cíl a směr stanoven osobou motivující, přičemž osoby motivované tento cíl přejímají. Motivaci lze tudíž charakterizovat jako cílově orientované chování. 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]. Jak je patrné z předchozího textu lze motivaci v její podstatě rozdělit dle Herzbergra [5] na dva základní typy:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Jedná se zejména o pocit zodpovědnosti, autonomie (možnost rozhodování o vlastním osudu), zajímavá a podnětná práce, nebo možnost pracovního postupu [1].
- **Vnější motivace** – soubor vnějších stimulů působících motivačním efektem na jedince. V případě pozitivní motivace se jedná o pochvalu, zvýšení finanční odměny, povýšení nebo jiné výhody či benefity. V případě využití systému negativní motivace pak jde zejména o tresty, odebrání některých v minulosti poskytnutých výhod nebo kritiku.

Obecně platí, že vnější motivátory mají na jedince okamžitý a výrazný účinek, jejich dlouhodobé působení je ovšem časově omezeno, na rozdíl od vnitřních motivů, které působí dlouhodobě a mnohem hlouběji, neboť jsou jedincem vnímány jako výsledek jeho vlastních rozhodnutí, nikoli jako důsledek působení vnější direktivy.

### 4.3 Motivovanost

**Motivovanost** - míra úrovně motivace subjektu - vyjadřuje aktuální obraz o motivaci jedince, resp. vypovídá o složení dílčího souboru motivů tohoto jedince, získaném psychologickými metodami zkoumání. Nezahrnuje jen osobní výpověď subjektu o motivech, ale situačně (ať už v modelových či reálných situacích) jej prověřuje [4].

### 4.4 Proces motivace

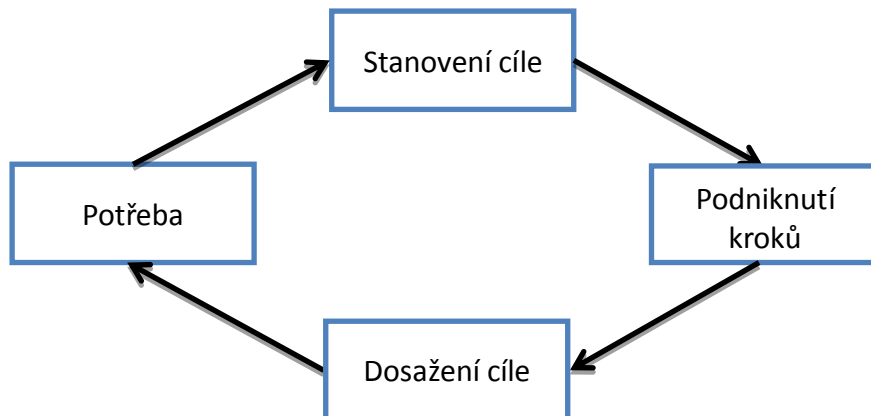
*„Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.“<sup>1</sup>*

**Proces motivace** je postaven na uspokojení předem definovaných potřeb dosažením stanovených cílů. Je velmi komplikovaný. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle a podnikají odlišné kroky k uspokojení těchto cílů. Bylo by mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování by mohl vyhovovat všem. Z těchto důvodů je potřeba k motivaci jedinců v pracovním kolektivu přistupovat individuálně, což je úkolem zejména liniových manažerů,

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, 2007, s. 209

kteří jsou se svými podřízenými v každodenním kontaktu. Po dokonalém poznání podstaty každé osobnosti pracovního týmu, je potřeba volit vhodný způsob motivace, na který bude motivovaný subjekt vhodně reagovat a bude ho kladně přijímat (v případě volby pozitivní motivace). Celý tento proces je dlouhodobou záležitostí, přičemž čas potřebný ke stanovení vhodné motivační strategie závisí mnohdy na zkušenostech a praxi motivující osoby [1].



Obr. č. 1: Proces motivace, zdroj: M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, str. 220

## **5. Charakteristika podniku**

Elektrárna Tisová (ETI) patří v současné době mezi nejmenší a nejstarší zdroje elektrické energie (dle instalovaného výkonu) ve výrobním portfoliu ČEZ a.s. Řadí se mezi tzv. klasické elektrárny, které k výrobě používají fosilní paliva (hnědé uhlí) a od roku 2008 je součástí nově utvořené organizační jednotky ČEZ a.s. s názvem Výrobní teplo Hodonín, Poříčí a Tisová, která sdružuje elektrárny s významným podílem výroby tepla pro dálkové vytápění objektů [11].

Hlavní produkční komoditami jsou v současnosti teplo, kterým jsou prostřednictvím dálkových rozvodů zásobovány obce v okolí elektrárny, elektrická energie (instalovaný výkon je využíván zejména v období energetické špičky) a certifikované stavební hmoty vyrobené z odpadního materiálu vznikajícího během spalování uhlí při výrobě elektrické energie.

### **5.1 Geografie**

Elektrárna je situována v západní části tzv. Sokolovské hnědouhelné pánve, mezi Krušnými horami a Slavkovským lesem. Jedná se o nejzápadnější energetický zdroj ČEZ a.s. na území naší republiky. Leží v nadmořské výšce 405m v téměř samotném geografickém středu tzv. lázeňského trojúhelníku, jehož vrcholy jsou tvořeny lázeňskými městy Karlovy Vary, Mariánské lázně a Františkovy Lázně (mapa viz příloha B).

### **5.2 Historie a použité technologie výroby**

Historie elektrárny se datuje od ledna roku 1953, kdy bylo rozhodnuto o její výstavbě, bylo započato s přípravou projektové dokumentace a následně i přípravou staveniště. Vlastní proces výstavby elektrárny lze rozdělit do dvou technologických celků. Technologický celek ETI I (8 × granulační kotel s parním výkonem 125 t/h a 4 turbogenerátory s výkonem 50 MW) byl uveden do provozu v letech 1958 – 1959 a technologický celek ETI II (3 × blok o instalovaném výkonu 100 MW) byl spuštěn v letech 1960 – 1962.

V průběhu let 1983 – 1987 proběhla rozsáhlá rekonstrukce ETI I, při níž došlo k přestavbě hlavního výrobního zařízení elektrárny na kombinovanou výrobu elektřiny a tepla (odpadní teplo vznikající při výrobě elektřiny bylo využito k dálkovému vytápění). Dva turbogenerátory 50 MW byly nahrazeny kondenzačními turbínami s regulovaným odběrem o instalovaném

výkonu 55 MW a současně byl vybudován rozvod tepla pro zásobování sokolovského regionu.

V důsledku hospodářských, ekonomických a sociálních změn v období po listopadu 1989 došlo v tzv. první útlumové vlně hnědouhelných elektráren k odstavení dvou 100 MW bloků ETI II. Jednoho na konci roku 1990 a druhého na konci roku 1991. Toto opatření mělo snížit ekologickou zátěž regionu severozápadních Čech, která se projevovala mj. odumíráním lesních porostů ve vrcholových partiích Krušných hor.

Další snahy o zmírnění dopadu provozu elektrárny na okolní životní prostředí vedly k instalaci třísekčního elektrického odlučovače na 100 MW bloku ETI II a nahrazení 125 t/h granulačních kotlů ETI I dvěma kotli fluidními o parním výkonu  $2 \times 350$  t/h. Výstavba prvního fluidního kotle byla realizována v letech 1993 – 1995, výstavba druhého fluidního kotle probíhala v letech 1995 – 1997. Současně byla v tomto období instalována i odsiřovací jednotka 100 MW bloku ETI II, která pracuje na principu mokré vápencové vypírky. Činnosti spojené s minimalizací environmentálních dopadů výrobního procesu vyvrcholily realizací doprovodných staveb, které zabezpečují ekologické ukládání stabilizátů (vznikajících z tuhých zbytků při spalování uhlí) a sanaci odpadních vod výrobních procesů prostřednictvím chemické čistírny odpadních vod. V tomto ohledu je důležitá implementace systému řízení ochrany životního prostředí dle ČSN EN ISO 14001:2005, která je nedílnou součástí výrobního procesu elektrárny od roku 2005.

Palivem pro oba technologické celky je hnědé uhlí pocházející převážně od generálního dodavatele, kterým je společnost Sokolovská uhelná a.s. (SU), v menší míře je to pak uhlí z vlastních zdrojů ČEZ a.s., které je produkováno dceřinou společností Severočeské doly a.s. Pásová doprava přímo z třídírny SU, byla po zániku její divize Západ a likvidací stávajícího dopravního zařízení nahrazena kombinovanou dopravou (po železnici až do areálu elektrárny, v místě je využívána stávající pásová doprava). V roce 2004 v rámci palivové diversifikace bylo ve fluidních kotlích zahájeno spoluspalování uhlí a dřevní štěpky v poměru uhlí/štěpka 80:20. Pro zapalování všech kotlů v elektrárně je v současné době používán zemní plyn [11].

### 5.3 Východiska, cíle a priority

V současné době, kdy došlo k ukončení rozsáhlého ekologického investičního programu, elektrárna plně splňuje emisní limity stanovené zákonem o ochraně ovzduší č. 201/2012 Sb. Veškeré pevné zbytky vznikající spalováním uhlí při výrobě elektrické energie (popílek, struska) jsou ukládány jako certifikovaný výrobek (energósádovec) využívaný ve stavebnictví, nebo jako materiál pro rekultivaci krajiny a zahlazování bývalé důlní činnosti v okolí elektrárny. Pro řízení technologických procesů ve výrobě byl instalován distribuovatelný řídicí systém společnosti METSO DAMATIC XD. Rychlost výměny informací mezi jednotlivými pracovišti v rámci ČEZ a.s. byla podpořena vybudováním vnitropodnikové sítě LAN, která usnadňuje řízení veškerých organizačních procesů. V tomto duchu proběhlo i nasazení softwarových prostředků společnosti SAP pro řízení správy a údržby výrobního zařízení, nákupu, spolehlivosti a provozní dokumentace.

Mezi hlavní cíle organizační jednotky nyní patří zejména snaha o trvalé dosahování vysoké úrovně hlavních ekonomických ukazatelů výroby, tak aby byla dlouhodobě zajištěna celkově dobrá pozice elektrárny v rámci celé společnosti. Toto je jednou z hlavních podmínek pro udržení výrobní jednotky ve výrobním portfoliu ČEZ a.s. V současné době totiž vlivem nedobrého ekonomického vývoje dochází k realizaci odprodejů některých starších výrobních jednotek externím zájemcům, a to zejména takových, jejichž současná ekonomická výkonnost nebo nejasná budoucnost zapříčiněná stále se zpřísňujícími ekologickými limity se může jevit jako nerentabilní. Jistou pojistkou zachování existence této elektrárny je rozsáhlá síť centrálního zásobování teplem, která poskytuje záruku využití elektrárny pro potřeby regionu. Z tohoto důvodu je dalším cílem dlouhodobé zachování příznivých cen pro stávající odběratele tepla.

Priority, které vyplívají ze stanovených úkolů lze rozdělit do dvou skupin. V první skupině je další snižování výrobních nákladů a to zejména prostřednictvím technických a organizačních opatření, která dále zvýší efektivitu výroby. V druhé skupině je pak hledání dalších alternativních paliv určených pro spalování ve fluidních kotlích, což by mělo snížit celkovou závislost podniku na dostupnosti a cenách hnědého uhlí.



## 5.4 Zaměstnanci

Nedílnou součástí ekonomického úspěchu podniku je existence stabilního a dobře motivovaného personálu. Snaha o stabilizaci počtu zaměstnanců je patrná z následující tabulky č. 1, ze které vyplývá, že v posledních 5 letech nedošlo v podniku k výrazné změně v početním stavu zaměstnanců. Výjimkou je rok 2008, kdy došlo ke snížení stavu zaměstnanců vlivem optimalizace některých nevýrobních činností spojených s jejich outsourcováním (strojní údržba, úklid a správa budov). Drobné odchylky jsou způsobeny i kolísáním počtu zaměstnanců z důvodu nevelkých organizačních změn, kdy docházelo k centralizaci některých služeb (zúčtování mezd, personální služby) a tím k přesunu části zaměstnanců na jiná pracoviště v rámci ČEZ, nebo při generační obměně, kdy si nahrazování zaměstnanců odcházejících do starobního důchodu vyžádalo zvýšení početního stavu o nové zaměstnance, připravující se na převzetí uvolněných pozic. Struktura zaměstnanců organizační jednotky, v členění dle věku, vzdělání, druhu pracovního režimu, ve kterém jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni a způsobu jejich odměňování je patrná z tabulky č. 2.

| <b>ČEZ OJ Tisová</b>     | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Počet zaměstnanců</b> | 191         | 158         | 157         | 155         | 154         |

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČEZ OJ Tisová v letech 2008 – 2012, zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Stabilizace pracovního personálu je v oblasti výroby elektrické energie klíčovou personální činností, zejména s ohledem na délku přípravy nového zaměstnance, která se u některých provozních a technických oborů pohybuje v řádu let. Vybavení nových zaměstnanců potřebnými technickými znalostmi a specifickými kompetencemi vyžaduje ze strany zaměstnavatele zvýšené personální náklady, které je potřeba do budoucna ochránit vhodnou stabilizační politikou.

| Skupina členění                  | Počet |
|----------------------------------|-------|
| Zaměstnanci – tarifní mzda       | 133   |
| Zaměstnanci – smluvní mzda       | 21    |
| Zaměstnanci nepřetržitého režimu | 102   |
| Zaměstnanci na ranní směně       | 52    |
| Věk 18 – 25 let                  | 9     |
| Věk 25 – 35 let                  | 29    |
| Věk 35 – 45 let                  | 43    |
| Věk 45 – 55 let                  | 37    |
| Věk 55 + let                     | 36    |
| Základní vzdělání                | 5     |
| Středoškolské bez maturity       | 59    |
| Středoškolské s maturitou        | 68    |
| Vysokoškolské                    | 22    |

Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců ČEZ OJ ETI, zdroj: vlastní zpracování dle [13]

## 6. Vztah mezi pracovní spokojeností, motivací a výkonností pracovníků

Bylo by zjednodušující se domnívat, že úroveň pracovního výkonu je závislá pouze na motivaci. Na výkonnost pracovníka působí ještě některé další faktory, ať ty vnitřní určující jeho kvalifikační potenciál a míru kompetence (schopnosti, dovednosti a vědomosti) nebo vnější podmínky, ve kterých svou pracovní činnost vykonává (technické vybavení pracoviště a používaná technologie, úroveň organizace práce v podniku, pracovní mikroklima)[3]. Cílem každé úspěšné organizace je dosažení takové míry pracovního výkonu, která zabezpečí její přežití v tržním prostředí. Ke splnění tohoto cíle vede užití co nejširšího spektra stimulů ovlivňujících jak vnitřní tak vnější faktory pracovního výkonu, které v případě vhodného nastavení ústí v pracovní spokojenost a optimální míru motivace zaměstnanců.

V oblasti vnitřních faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost je pro organizaci důležité vhodné stanovení norem pracovního výkonu. V případě, kdy není pracovní norma nastavena do optimální úrovně, neodpovídá představám nejlepších ani nejhorších pracovníků a ti pak mají s dosahováním očekávaných pracovních výkonů a zejména se svou motivací k práci, značné problémy.

Další důležitou podmínkou je obsazování pracovních pozic pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady. Pracovníci, jejichž kvalifikační předpoklady jsou pro vykonávanou práci výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, ztrácejí po čase svou motivaci. Naopak

pracovníci, jejichž kvalifikace je horší než kvalifikační požadavky vykonávané práce, musí svůj handicap překonat mnohem vyšším pracovním nasazením, které se pro ně v delším časovém horizontu stává neúnosným[3].

Důležitá je rovněž neustálá optimalizace úrovně motivace pracovníků vhodně zvolenou stimulací, např. vhodně stanovenou hladinou aspirační úrovně pracovníků. Pro společnost, organizaci i jedince je přínosem spíše vyšší hladina aspirační úrovně, která vede k seberozvoji, lepšímu hospodářskému výsledku společnosti a k vyšší kvalitě života [3]. V případě příliš nízké aspirační úrovně dochází k neefektivnímu využívání pracovního potenciálu pracovníků, je-li naopak aspirační úroveň příliš vysoká, jsou někteří jedinci v zájmu kariérního postupu ochotni obětovat vše ostatní.

Spokojenost s vnějšími pracovními podmínkami je odrazem situace, kdy jsou pracovní podmínky v pořádku a jsou pracovníky vnímány s určitou samozřejmostí, což samo o sobě k práci nemotivuje. Nespokojenost s vnějšími podmínkami může ovšem na druhé straně působit silně demotivujícím charakterem. Činí totiž vnímání situace jako přezírání a nedocenení pracovníků ze strany zaměstnavatele. Dobré pracovní podmínky tudíž alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Toto pravidlo platí obzvláště tam, kde práce svým charakterem a obsahem pracovníky jednoznačně neuspokojuje.

Mezi hlavní vnější podmínky práce dle Pauknerové [8] lze zařadit:

- **Obsah a charakter práce** – Ve značné míře ovlivňují pracovní spokojenost lidí. Spokojenost bývá vyšší v profesích poskytujících pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci či sebe-prosazení. Málo spokojeni bývají lidé pracující v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích [8].
- **Mzdové ohodnocení** – velmi významný zdroj pracovní spokojenosti, často ovšem hraje roli nikoli její výše, ale spíše mzdové relace mezi spolupracovníky. Jistá nespokojenost s vyšší mzdou se paradoxně může projevit i tam, kde pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké [8].
- **Pracovní perspektivy** - Současný společenský vývoj vytváří neustále zvětšující se prostor pro uplatnění některých jednotlivců, s tím ovšem souvisí i rostoucí míra rizika a ztráta některých dřívějších jistot. Neohraničené pracovní perspektivy mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost některých pracovníků [8].

- **Vedoucí pracovník** – Ve značné míře ovlivňuje spokojenost podřízených pracovníků. Vytváří sociální klima na pracovišti, zejména stylem své řídicí práce a svou autoritou. Nerozhodnost, hrubost, nedůslednost, nespravedlnost či různé formy autokratického jednání řídicího pracovníka mohou toto klima nepříznivě ovlivnit. Vhodná je naopak náročnost, spravedlnost, rozhodnost či sociální citlivost ve vztahu s pořízenými, což posiluje jejich pracovní spokojenost [8].
- **Spolupracovníci** - Významný faktor ovlivňující pracovní spokojenost, obzvláště pro ženy, pro které jsou spolupracovníci jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost. Plyne to ze skutečnosti, že práce svým společenským charakterem vyžaduje vždy určitou formu kooperace, při níž pracovníci vstupují do interpersonálních vztahů [8].
- **Organizace práce** – Bývá mnohdy spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, protože je mnoha pracovníky vnímána jako shora daná, jimi nikterak ovlivnitelná a vlastním iniciativám nepřístupná skutečnost [8].
- **Fyzické podmínky práce** – Stává se zdrojem nespokojenosti všude tam, kde je pracovní proces uskutečňován v takovém prostředí, které je svými fyzikálními podmínkami pro pracovníky nepříznivé až škodlivé [8].
- **Úroveň péče o zaměstnance**- po rychlém rozvoji v předchozích letech dochází zejména vlivem působení ekonomické krize v mnoha odvětvích spíše k útlumu některých programů, což se stává mnohde příčinou nespokojenosti [8].

Dobré pracovní podmínky a podnětná pracovní náplň jsou zdrojem spokojenosti pracovníků a významně napomáhají zvyšovat ochotu pracovat. Důležité je však spojit je s vysokými nároky v oblasti pracovního výkonu, protože jen v tomto případě dochází k žádoucímu motivačnímu efektu. Opačně je tomu u demobilizující spokojenosti, která ve spojení s nízkými nároky v oblasti pracovního výkonu způsobuje pokles motivovanosti zaměstnanců. V případě šíření tzv. sociální nákazy se může tento jev z několika málo jedinců přenést do celého kolektivu organizace, což ji ve značné míře může existenčně ohrozit. Důležité je tyto tendence včas odhalit a účinně (zvýšením nároků a očekávání ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu) proti nim zasáhnout.

## 7. Motivační program podniku a jeho tvorba

*„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“<sup>2</sup>*

V konkrétní podobě je motivační program tvořen uceleným souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním posláním je dosažení pracovní motivace zaměstnanců, která plně odpovídá ve všech svých aspektech stanoveným podnikovým cílům a potřebám [7]. Upevňuje identifikaci zájmů zaměstnanců s těmito cíli a potřebami (loajalita k vlastní organizaci) a formuje zájem zaměstnanců o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a k jejich aktivnímu využívání v pracovním procesu [4].

Každý motivační program je tvořen uspořádaným a permanentně aktualizovaným souborem sociálně ekonomických informací dané organizace, který dle Mayerové a kol. [7] poskytuje následující informace:

- Charakteristiku složení kolektivu zaměstnanců v členění dle jejich věkové skladby, zastoupení mužů a žen, dosaženého vzdělání, kvalifikační a profesní struktury, organizačního uspořádání, nemocnosti, úrazovosti a stability.
- Charakteristiku technických podmínek práce a organizace práce, zahrnující technické a technologické údaje týkající se pracovního procesu, způsobu organizace výroby a pracovního režimu, charakteristiky pracovních míst a také údaje o změnách v technickém vybavení pracovišť a použité technologii.
- Charakteristiku úrovně pracovní kvalifikace celého kolektivu organizace, zahrnující zejména informace o požadované profesní skladbě pracovníků a rovněž údaje o předpokládaných změnách kvalifikační připravenosti zaměstnaneckého kolektivu v budoucnosti.
- Charakteristiku pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociální a hygienické vybavenosti pracovišť, zahrnující údaje o parametrech jednotlivých faktorů pracovního prostředí, pracovních podmínek a vybavenosti pracovišť, zejména s ohledem na obtížné úseky výrobního procesu.

---

<sup>2</sup> Bedrnová E. a kol., 2007, s. 411

- Charakteristiku způsobu a forem odměňování, oceňování a postihování pracovníků, zahrnující přesnou specifikaci výše a způsobu hmotného odměňování a způsoby dalších forem oceňování a postihování pracovníků.
- Charakteristika činnosti spojených s řízením zaměstnaneckého kolektivu, zejména s ohledem na používané způsoby vedení a míru zvládnutí personálních činností ze strany vedoucích pracovníků a také jejich přístup k podřízeným.
- Charakteristiku míry aktivity pracovního kolektivu i jednotlivců v pracovní a společenské oblasti s ohledem na plnění pracovních úkolů a cílů, které si organizace stanovila dosáhnout v rámci svého působení v daném regionu.
- Charakteristiku skladby a úrovně péče organizace o sociálně ekonomické zázemí členů zaměstnaneckého kolektivu a způsobu vynakládání prostředků v této oblasti.
- Jsou-li v organizaci realizovány sociologické nebo sociálně psychologické průzkumy, charakteristiku celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců, hodnotové orientace a aspiraci jednotlivých pracovníků ve vztahu k jejich profesi či vykonávané práci, pracovní skupině, ve které kooperují nebo organizaci samotné.

Je v zájmu každého podniku, aby všechny významné skutečnosti ovlivňující úroveň pracovní motivace měl zcela pod svojí kontrolou. Důležitým úkolem managementu podniku je ovlivňování těchto skutečností tak, aby bylo dosaženo optimální úrovně motivace většiny zaměstnanců. Mezi obecné předpoklady výkonnosti pracovníků podle Mayerové a kol. [7] patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a jsou s ní identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z obsahového hlediska odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z formálních hledisek pak respektuje jejich oprávněná očekávání.

- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hlediska obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Vlastní postup přípravy motivačního programu podniku začíná podrobným průzkumem motivační struktury zaměstnanců, při němž je zhodnocen výchozí stav organizace v oblasti motivace, jsou stanoveny silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky a jsou identifikována kritická místa v oblasti motivace.

Následuje přesná charakteristika motivačního klimatu v organizaci, jsou specifikovány příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti a je podrobně zmapováno celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahu k zaměstnavateli [4].

Dalším bodem v postupu tvorby motivačního programu organizace je vytýčení cílů programu tzn. stanovení úrovně motivace k práci a kvality postojů zaměstnanců odpovídající plně potřebám nezbytným pro dosažení obecných strategických cílů organizace.

Velice důležitým bodem je stanovení použitých nástrojů a postupů pro dosažení již stanovených cílů. Zde se nabízí široká škála opatření, které je vhodné kombinovat tak, aby postihly všechny faktory ovlivňující lidský aspekt pracovní výkonnosti. Jedná se zejména o hmotné podněty (odměňování a zaměstnanecké výhody), stimulace zaměstnanců ke zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností, vhodné motivování pracovními funkcemi při výběru a rozmisťování pracovníků nebo posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací [4].

Celý proces pak vrcholí zpracováním motivačního programu do podoby dokumentu, s přesným vymezením odpovědností za jeho implementaci do podnikových struktur a stanovením postupu a časového harmonogramu realizace.

Nezbytné, ba pro efektivní fungování celého programu životně důležité je seznámení všech pracovníků organizace s jeho obsahem. Důvodem je existence kladné odezvy ze strany

zaměstnanců, kteří s vědomím, že pro jejich pracovní spokojenost a motivaci činí organizace konkrétní kroky, tento program pak kladně hodnotí a přijímají.

Protože se motivační program podniku stává jednou ze součástí jeho dlouhodobé strategie, může docházet ke změnám v oblasti potřeb organizace nebo k změně subjektivního vnímání pracovních podmínek ze strany zaměstnanců. Z tohoto důvodu je potřeba motivační program v předem stanovených časových intervalech vyhodnocovat a vyžádá-li si to změna některých klíčových parametrů i vhodně modifikovat.

## **8. Analýza stávajícího motivačního programu podniku**

Stávající motivační program vybrané organizační jednotky (ETI) je shodný s celopodnikovým motivačním programem ČEZ a.s. a řídí se stejnými principy i prováděcími dokumenty. Obsahuje nejen složky tzv. vnější motivace, kam spadá odměňování zaměstnanců a různé formy zaměstnaneckých výhod (peněžních i nepeněžních), ale působí i v oblasti motivace vnitřní, zejména částečnou autonomií v rozhodování o směřování budoucího personálního rozvoje, nebo možností dalšího pracovního postupu.

### **8.1 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu**

Výše finanční odměny za vykonanou práci patří mezi nejsilnější motivační faktory. Z tohoto důvodu je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a následnému stanovení výše peněžní odměny věnována zvýšená pozornost. V současné době je ve společnosti ČEZ využíván systém hodnocení a odměňování zaměstnanců odvíjející se od principů řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives, jehož autorem je Peter F. Drucker), cíle jsou stanoveny nejen ve strategické oblasti (stanovení vize a strategie je v kompetenci vrcholového managementu), ale i v oblasti osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, kde je při jejich stanovení a dosahování umožněna i určitá autonomie v rozhodování. Zaměstnance organizační jednotky lze z hlediska systému hodnocení a způsobu odměňování rozdělit do dvou skupin. Jedná se o zaměstnance odměňované tzv. smluvní mzdou, sem spadají členové vedení organizační jednotky a vedoucí jednotlivých oddělení provozu a péče o zařízení. Z celkového počtu zaměstnanců organizační jednotky ETI se jedná o 21 zaměstnanců, což je cca 15%. Zbývající zaměstnanci (133) jsou odměňováni tzv. tarifní mzdou, kdy je každému pracovnímu místu podle centrálně platného tzv. katalogu charakteristických činností



přidělena odpovídající tarifní třída. Její výše se odvíjí od několika hledisek, jedná se zejména o míru náročnosti přípravy na výkon činnosti, odbornost, výši zodpovědnosti, nebo výši psychické zátěže spojené s vykonáváním pracovní činnosti na této pozici. V současné době je stanoveno 12 tarifních tříd (viz příloha C).

## 8.2 Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou

Hodnocení a následné stanovení odpovídající výše odměny je prováděno formou standardizovaného hodnotícího pohovoru (s roční periodicitou), při němž hodnotitel (přímý nadřízený zaměstnanec) postupně analyzuje míru naplnění cílů stanovených v předcházejícím hodnotícím pohovoru. Cíle vychází zejména z tzv. „7 principů Skupiny ČEZ“ (viz tabulka č. 3), jedná se o 7 principů podnikové kultury orientované na výkon. Tyto principy představují hodnoty, které je potřeba dodržovat ve všech oborech činností tak, aby mohlo být dosaženo vize společnosti - stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě.

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Bezpečně tvoříme hodnoty</b> | <b>Naší nejvyšší prioritou je vytvářet hodnoty, vždy při zachování bezpečnosti.</b> |
| <b>Zodpovídáme za výsledky</b>  | Všichni zodpovídáme za dosažení svých výsledků.                                     |
| <b>Jsme jeden tým</b>           | Jednání každého z nás musí vést ku prospěchu skupiny.                               |
| <b>Pracujeme na sobě</b>        | Neustále pracujeme na své odborném i osobním rozvoji.                               |
| <b>Rosteme za hranice</b>       | Vytváříme mezinárodní společnost.   |
| <b>Hledáme nová řešení</b>      | Jsme otevřeni změnám a přijímáme lepší řešení.                                      |
| <b>Jednáme férově</b>           | Jsme poctiví a loajální k našim principům a značce.                                 |

Tabulka č. 3: 7 principů Skupiny ČEZ, zpracování vlastní, zdroj: [12]

Práva a povinnosti jednotlivých rolí a postup hodnocení je následující:

### Hodnotitel:

- Hodnotí podřízené zaměstnance v oblastech plnění úkolů, pracovního chování dle „7 principů Skupiny ČEZ“, celkového pracovního výkonu (tzv. výkonový kód zaměstnance) a plnění rozvojového plánu v rámci ročního hodnocení.
- Stanovuje po jednání se zaměstnancem individuální cíle a rozvojový plán zaměstnance na následující období.
- Monitoruje výkon svých podřízených a průběžně jim poskytuje zpětnou vazbu.

- Na základě výsledků hodnocení rozhoduje o výši roční odměny a úpravě základní mzdy v souladu s nastavenými pravidly.

### **Hodnocený zaměstnanec:**

- Má právo si vypracovat vlastní sebehodnocení.
- Může navrhnout opatření vedoucí k racionalizaci pracovních činností spojených s jeho pracovním místem.
- Má právo být seznámen se závěry hodnocení a vyjadřovat se k nim.

### **Postup hodnocení:**

- Strategické cíle – jsou stanoveny na základě vize strategického managementu a míru jejich naplnění potvrzuje divize Finance, po té co jsou oznámeny auditované hospodářské výsledky jednotlivých společností Skupiny ČEZ.
- Individuální cíle – hodnocení v rozsahu 0 – 100% je dáno součinem váhy cíle a stupněm jeho naplnění. Každému hodnocenému zaměstnanci může být přiděleno maximálně 5 individuálních cílů a ty musí být tzv. SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní vzhledem ke zdrojům a časově ohraničené).
- Hodnocení celkového pracovního výkonu – výkonový kód – je hodnocení projevů pracovního chování dle „7 principů Skupiny ČEZ“. Na jejichž základě je pro každé pracovní místo resp. funkci v každém ze 7 segmentů definováno 5 žádoucích projevů chování, jejichž míra dosažení je předmětem hodnocení. Je využíváno výkonové stupnice v rozsahu od A++ (vynikající úroveň) do C (nepřijatelná úroveň). K výslednému výkonovému kódu stanovuje hodnotitel konkrétní procento z odpovídajícího pásma (viz tabulka č. 4)

| <b>Výkonový kód</b> |                     | <b>Pásmo (v %)</b> |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>A++</b>          | Vynikající úroveň   | 131 – 200          |
| <b>A+</b>           | Nadprůměrná úroveň  | 101 – 130          |
| <b>A</b>            | Standardní úroveň   | 81 – 100           |
| <b>B</b>            | Přijatelná úroveň   | 31 – 80            |
| <b>C</b>            | Nepřijatelná úroveň | 0 – 30             |

Tabulka č. 4: Pásma výkonového kódu zaměstnanců se smluvní mzdou zdroj: vlastní zpracování dle [14]

Výše dosaženého výkonového kódu je vstupní informací pro stanovení základní roční mzdy. Procentní součet dosaženého hodnocení strategických a individuálních cílů a výkonového kódu je pak v podobě celkového hodnocení rozhodující při stanovení výše roční odměny.

### **8.3 Hodnocení zaměstnanců s tarifní mzdou**

Hodnocení zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou je velmi podobné výše uvedenému hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou, probíhá také jednou ročně formou standardizovaného pohovoru, jeho součástí není ovšem stanovení výkonového kódu hodnoceného zaměstnance, ale spíše stanovení přínosu daného zaměstnance k celkovému plnění vytyčených cílů, které jsou stanovovány opět na základě „7 principů Skupiny ČEZ“. Role hodnotitele a hodnoceného jsou totožné, postup hodnocení se nepatrně liší. Nejedná se jen o stanovení výše přínosu jednotlivého zaměstnance v uplynulém období, ale i o stanovení další cílené stimulace pro osobní rozvoj a stabilizaci zaměstnance. V procesu hodnocení se porovnává skutečnost s požadavky na jeho pracovní výkon (jeho silné a slabé stránky) a osobní a pracovní přístup. Posuzuje se také plnění kvalifikačních požadavků a možný odborný růst jednotlivých zaměstnanců. Každému zaměstnanci je dle zastávaného pracovního místa a tarifního stupně přidělen tzv. vzor hodnocení, obsahující požadované projevy chování pro každý ze 7 segmentů principů Skupiny ČEZ. Míra jejich naplnění je stanovena opět hodnotící stupnicí v rozsahu od A++ do C a má přímý dopad na stanovení výše měsíčních odměn (příplatek k měsíční tarifní mzdě). Součástí hodnocení je i stanovení míry naplnění osobních cílů (musí být opět SMART), které byly vytyčeny v přecházejícím hodnotícím pohovoru. Toto hodnotící hledisko se odráží ve výši čtvrtletních prémie, kterými jsou odměňováni zaměstnanci s tarifní mzdou.

### **8.4 Zaměstnanecké výhody**

Pro zvýšení motivačního potenciálu v oblasti odměňování disponuje podnik dalšími zaměstnaneckými výhodami (benefity), které mají za úkol nejen prohlubovat motivaci, ale přispívat i ke stabilizaci zaměstnanců, popřípadě podpořit jejich další osobní rozvoj. Způsob kterak jsou jednotlivým zaměstnancům poskytovány, se dělí na zaměstnanecké výhody pro všechny zaměstnance a zaměstnanecké výhody, které jsou vázány na určité pracovní místo nebo funkci (manažerské benefity).

#### **Zaměstnanecké výhody pro všechny zaměstnance:**

- Stravování – zaměstnavatel zabezpečuje zaměstnancům v průběhu pracovní doby stravování a to v podobě závodního stravování, poskytnutím stravenek nebo mražen

stravy v čase kdy je závodní restaurace uzavřena (výdejní automaty jsou rozmístěny v areálu podniku) [16].

- Penzijní připojištění – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3% vyměřovacího základu zaměstnance za daný měsíc pro pojistné na sociální zabezpečení a politiku zaměstnanosti [16].
- Příspěvek na odběr elektrické energie – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na odběr elektrické energie a to buď formou příspěvku na životní pojištění zaměstnance ve výši 666 Kč měsíčně a navýšením osobního účtu o částku 700 Kč za celý kalendářní rok [16].
- Osobní účet – zaměstnavatel přiděluje zaměstnancům osobní účet o objemu 8000 Kč ročně, prostřednictvím kterého bezhotovostně přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační, rekondiční, ozdravné nebo léčebné pobyty a dětské rekreace [16].
- Příspěvek při narození dítěte – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jednorázový příspěvek v souvislosti s narozením nebo osvojením (adopcí) dítěte ve výši 5000 Kč [16].
- Příspěvek po dobu nemoci – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek po dobu prvních tří dnů jeho nemoci ve výši 200 Kč za každý den [16].

### **Zaměstnanecké výhody vyplývající z pracovního místa nebo funkce:**

- Osobní automobil – zaměstnavatel poskytuje vybranému okruhu zaměstnanců vozidlo, které lze využívat jak pro služební, tak i pro soukromé účely [16].
- Mobilní telefon – zaměstnavatel umožňuje využívat některým zaměstnanců služební mobilní telefon i pro naléhavé soukromé účely [16].
- Opční program – zaměstnavatel poskytuje vybraným manažerům opční program na nákup akcií společnosti [16].

## 9. Metody zkoumání spokojenosti s prací

Průzkum motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) je základním stavebním kamenem při tvorbě motivačního programu organizace. Jeho výsledek umožňuje zmapovat výchozí stav v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci, slabé a silné stránky tohoto systému řízení a jeho motivační účinky [4]. Tyto základní informace jsou nepostradatelné při cíleném nasazení motivačního programu, neboť ten se mnohdy může minout svým účinkem, neakceptuje-li některé skutečnosti, které jsou mnohými zaměstnanci vnímány jako prioritní. Další možností využití výsledků průzkumu spokojenosti s prací je možnost identifikace nežádoucích odchylek v postojích a jednání pracovníků v průběhu implementace stanovené strategie řízení lidských zdrojů, což umožňuje pružně reagovat na možné změny nálad a postojů v organizaci a upravovat strategii tak, aby její výsledky co nejvíce přispívaly k naplňování celkové strategie organizace.

Existuje široká škála metod průzkumů pracovní spokojenosti, řada z nich si při svém nasazení vyžaduje aktivní účast kvalifikovaného odborníka (psychologa nebo specialisty na metody managementu) a to zejména v oblasti správné interpretace výsledků průzkumu a následně při koncipování vhodných opatření a navrhování změn v systému řízení lidských zdrojů [4]. K dispozici jsou i jednodušší, zejména dotazníkové, formy průzkumu spokojenosti, které jsou vhodné pro rychlou analýzu skutečného stavu a jsou využívány zejména vedoucími zaměstnanci (mohou je aplikovat sami bez nutné asistence odborníků). Dle Armstronga existují tyto základní metody výzkumu:

- **Použití strukturovaných dotazníků** – Průzkumu se mohou účastnit všichni pracovníci, nebo pouze jejich určitý vzorek. Dotazníky mohou být **standardizované**, nebo mohou být vytvořeny **speciálně pro potřeby dané organizace**. **Standardizované dotazníky** byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž je možné výsledky porovnávat. Možné je i provádět srovnání výsledků průzkumu (benchmarking) mezi jednotlivými organizacemi. K tomuto dotazníku lze (krom standardizovaných) přidávat i otázky, které jsou důležité pro rozvoj dané organizace. **Speciálně vytvořený dotazník** „šitý na míru“ dané organizaci je používán k osvětlení konkrétních záležitostí. Jeho použití je vhodné spojit s účastí odborníka (psychologa), který se podílí na jeho tvorbě a pilotním ověřování a následně vhodně interpretuje

výsledky průzkumu. Praktické je využití některé odborné organizace, která se v oblasti výzkumu pracovní spokojenosti aktivně angažuje. Výhodou dotazníků je, že jejich použití je relativně levné a to jak z hlediska organizování ankety, tak i z hlediska analýzy dat, zejména jedná-li se o velký počet respondentů [1].

- **Použití rozhovorů** – Rozlišujeme rozhovory využívající otázky s otevřeným koncem, nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo polostrukturované rozhovory, které používají jakýsi seznam bodů, jejichž se má rozhovor týkat. Přednost dostávají individuální rozhovory, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuze vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat a někteří lidé mohou mít s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti potíže. Využití tohoto způsobu dotazování si vyžaduje rovněž odbornou způsobilost tazatele, a to zejména ve způsobu komunikace s respondenty a také v jeho nestrannosti, tak aby nedocházelo ke zkreslení výsledků průzkumu vlivem ovlivnění názorů respondentů [1].
- **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – Ideální způsob průzkumu kombinující v sobě kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Jako nejvhodnější se jeví použití dotazníků v kombinaci s individuálními, do hloubky jdoucími, rozhovory s jednotlivými respondenty. V případě časového omezení průzkumu je pak možné spojit dotazníkové šetření se skupinovou diskusí, což umožňuje zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň je dána skupině nebo některým jejím členům možnost vyjádřit své pocity obšírněji [1].
- **Diskusní skupina** – Využití skupiny (reprezentativního vzorku) pracovníků, kteří jsou zaměřeni na určitou záležitost, při zjišťování jejich postojů a názorů týkajících se organizace. Důležitá je zejména strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost této diskusní skupiny [1].

## 10. Analýza dotazníkového šetření

Pro zjištění základních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců, bylo zvoleno anonymní dotazníkové šetření. Toto šetření vycházelo ze standardizované formy dotazníku pro zjišťování zaměstnaneckých aspirací a míry jejich naplnění (Stoewer 1986 – viz příloha A), který byl doplněn o informace potřebné pro členění respondentů do jednotlivých skupin (dle druhu odměňování, věku, dosaženého vzdělání a pozici ve firmě) a dále o dotazy pro zjištění preferovaných forem nepeněžní motivace pracovníků. Během šetření byla všem respondentům poskytnuta pomoc s vyplňováním dotazníku ze strany tazatele, což zajistilo vysokou návratnost (dotazníky byly po vyplnění jednotlivými respondenty tazatelem následně ihned vybrány). Dle sdělení útvaru personálních služeb bývá návratnost u takového typu šetření v OJ ETI cca 50 – 60%, jednotlivé dotazníky jsou ovšem shromažďovány ve sběrných boxech, kam jsou ne všemi zaměstnanci odevzdány. Při tomto dotazníkovém šetření byla návratnost díky osobní asistenci tazatele 82% (126 vyplněných a odevzdaných dotazníků z celkového počtu 154 zaměstnanců organizační jednotky), což představuje dosti reprezentativní vzorek, který umožňuje vytvořit reálný obraz pocíťovaných potřeb a významnosti jednotlivých motivačních faktorů ze strany zaměstnanců. Osobní účastí při vyplňování byly získány i některé další postřehy a poznatky, které by při sběru pomocí sběrných boxů nebyly zachyceny. K nevýhodě tohoto šetření s osobní účastí tazatele patří jeho velká časová náročnost, obzvláště pracují-li někteří zaměstnanci ve směnovém režimu a je potřeba se přizpůsobit jejich směnovému cyklu. Během průzkumu se projevila i určitá nedůvěra některých respondentů, i když jsou zaměstnanci organizační jednotky v několika posledních letech opakovaně podrobeni průzkumům tohoto typu, které jsou organizovány za účelem zlepšení podnikové kultury (ta je nedílnou součástí motivace zaměstnanců). Tato nedůvěra mohla být způsobena jednak jiným účelem dotazníkového šetření (BP tazatele oproti průzkumu mínění pro potřeby zaměstnavatele) a jednak i jinou formou dotazníku. Zde je potřeba zmínit i obtíže některých zaměstnanců s pochopením principu fungování Stoewerova dotazníku pro zjišťování zaměstnaneckých aspirací (škála potřeb a motivů a míra jejich naplnění ze strany zaměstnavatele), kdy bylo potřeba způsob vyplnění této části dotazníku některým zaměstnancům podrobně vysvětlit. I toto úskalí se vzhledem k osobní asistenci při vyplňování dotazníku podařilo odstranit.

V následujících tabulkách a grafech, které jsou rozděleny do dvou skupin, podle toho do jaké skupiny se jednotliví respondenti dle typu odměňování řadí (zaměstnanci odměňování tarifní mzdou – 109 respondentů a zaměstnanci odměňování smluvní mzdou - 17 zaměstnanců) je zachycen rozdíl mezi tím, jak důležitost jednotlivých motivačních aspektů vnímají jednotliví respondenti a do jaké míry jsou tato jejich očekávání naplněna ze strany zaměstnavatele. Analýzou těchto rozdílů lze odhalit, které motivační faktory působí na zaměstnance nejsilněji a ve kterých směrech má motivační program podniku určité rezervy, nebo naopak ve kterých směrech jsou očekávání zaměstnanců již zcela naplněna a motivační síla těchto aspektů ztrácí na své intenzitě. Za účelem získání potřebných údajů pro tento přehled byla v dotazníku (viz příloha A) aplikována Stoewerova metoda zjišťování zaměstnaneckých aspirací a míry jejich naplnění. K hodnocení důležitosti motivů ze strany respondentů bylo využito pěti bodové škály v rozpětí hodnocení od „není důležité“ po „velmi důležité“. Zaznamenaným odpovědím byly po té přiděleny body v rozsahu 1 až 5, a to tak, že odpověď „není důležité“ byla ohodnocena jedním bodem, bodové hodnocení se zvyšovalo až do hodnoty 5, která byla přidělena výrazu „velmi důležité“. Součtem všech přidělených bodů byla po té vyjádřena důležitost daného motivačního aspektu pro všechny respondenty. Podobně bylo postupováno i v hodnocení míry plnění jednotlivých aspektů ze strany zaměstnavatele. Hodnocení „neplní“ bylo ohodnoceno jedním bodem, zvyšující se bodové hodnocení bylo zakončeno pěti body u výrazu „plní“. Součet všech zaznamenaných hodnot byl opět zobrazením výsledného hodnocení stupně plnění daného motivačního aspektu, tak jak je vnímán jednotlivými zaměstnanci. V kolonce Rozdíl (max – st. naplnění) – tabulka č. 5 - je vyjádřen rozdíl mezi maximální bodovou hodnotou - případ kdy by všichni respondenti hodnotili míru naplnění nejvyšším možným počtem bodů (109 respondentů × 5 bodů = 545 bodů – maximální spokojenost zaměstnanců s tarifní mzdou, 17 respondentů × 5 bodů = 85 bodů – maximální spokojenost zaměstnanců hodnocených smluvní mzdou) a hodnotou z druhého sloupce (míra plnění daného motivačního aspektu zaměstnavatelem dle vyjádření respondentů – realita), čím je rozdíl max – stupeň naplnění menší, tím je spokojenost respondentů s mírou plnění daného motivačního aspektu zaměstnavatelem vyšší – více se blíží maximální spokojenosti a tudíž se síla tohoto motivačního faktoru v případě pozitivní motivace zmenšuje.

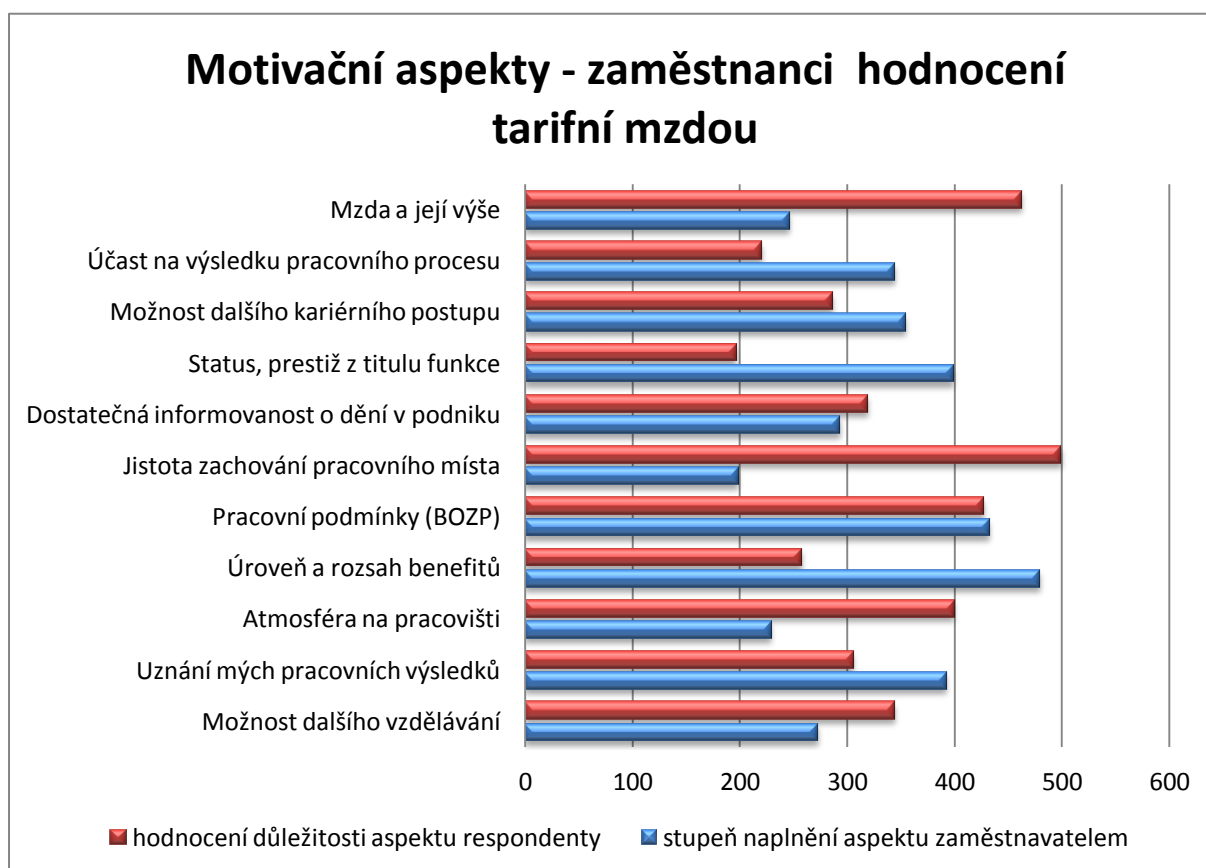


## 10.1 Zaměstnanci hodnocení tarifní mzdy

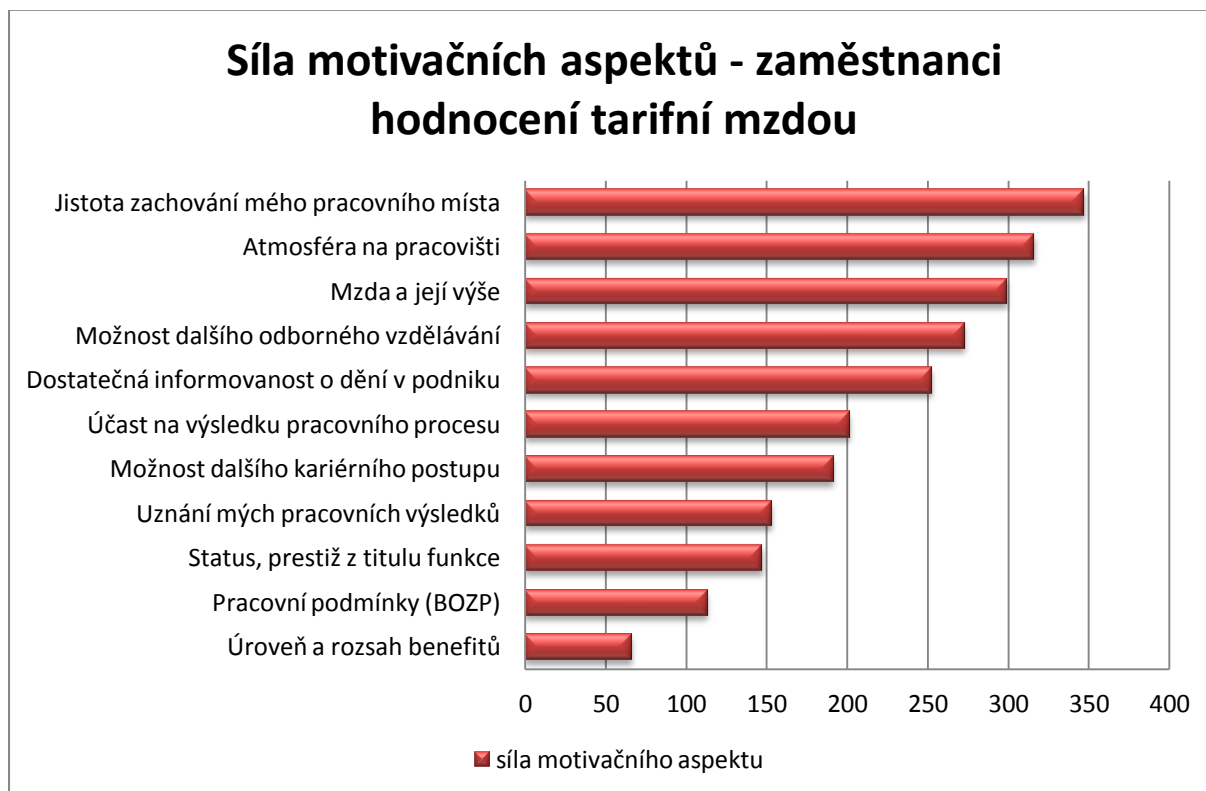
| Motivační aspekt   | Hodnocení důležitosti aspektu dle respondenta | Stupeň naplnění aspektu zaměstnavatelem | Rozdíl (max - st. naplnění) |
|--|---|---|-----------------------------|
| Mzda a její výše   | 462   | 246                                     | 299                         |
| Účast na výsledku pracovního procesu                         | 220   | 344                                     | 201                         |
| Možnost dalšího kariérního postupu                           | 286   | 354                                     | 191                         |
| Status, prestiž z titulu funkce                              | 196   | 398                                     | 147                         |
| Dostatečná informovanost o dění v podniku                    | 319   | 293                                     | 252                         |
| Jistota zachování mého pracovního místa                      | 499   | 198                                     | 347                         |
| Pracovní podmínky (BOZP, vybavení pracovními pomůckami atd.) | 427   | 432                                     | 113                         |
| Úroveň a rozsah benefitů                                     | 257   | 479                                     | 66                          |
| Atmosféra na pracovišti                                      | 399   | 229                                     | 316                         |
| Uznání mých pracovních výsledků                              | 305   | 392                                     | 153                         |
| Možnost dalšího odborného vzdělávání                         | 344   | 272                                     | 273                         |

Tabulka č. 5: Motivační aspekty – zaměstnanci s tarifní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1: Motivační aspekty – důležitost a naplnění – zaměstnanci s tarifní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 2 : Síla motivačních aspektů - zaměstnanci hodnocení tarifní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování



Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci odměňování tarifní mzdou pociťují jako nejdůležitější jistotu zachování pracovního místa (499 bodů) a současně je v tomto aspektu zaznamenán největší rozdíl v míře jeho naplnění (347 bodů), toto je dáno zřejmě současnou situací, kdy jsou známy plány na možný odprodej organizační jednotky externímu zájemci a s tím spojené vyčlenění ETI z portfolia ČEZ a.s. S tímto možným scénářem je spojena jistá obava ze ztráty pracovního místa některých zaměstnanců, která se odrazila i ve výsledku šetření.

Jako druhý nejsilnější motivační aspekt byla respondenty označena mzda a její výše (462 bodů), v tomto ohledu jsou očekávání plněna zaměstnavatelem na vyšší úrovni (rozdíl 299 bodů).

Motivačním aspektem s třetí nejvyšší vahou jsou pak pracovní podmínky (427 bodů), kam spadá dodržování zásad BOZP na pracovišti a jeho vybavení pracovními pomůckami a ochrannými prostředky. Rozdíl mezi požadovaným stavem a skutečností je v tomto směru minimální (pouze 113 bodů), což je způsobeno zodpovědným přístupem zaměstnavatele k otázkám ochrany zdraví při práci. Vybavení jednotlivých zaměstnanců ochrannými

pomůckami se řídí příslušnými normami a standardy, od roku 2004 byl v podniku zaveden a je udržován certifikovaný systém řízení pracovní bezpečnosti „Bezpečný podnik“, což se projevuje i v minimálním počtu pracovních úrazů (viz příloha D).

Atmosféra na pracovišti se respondentům jeví jako v pořadí čtvrtý nejdůležitější motivační faktor (399 bodů). V naplnění tohoto aspektu je patrný druhý nejvyšší rozdíl mezi očekáváním zaměstnanců a ideálním plněním ze strany zaměstnavatele (316 bodů), což je dáno již výše uvedenými možnými obavami z hrozících organizačních změn a s tím spojenou i celkově se zhoršující náladou na jednotlivých pracovištích. Při osobním kontaktu s jednotlivými respondenty během zpracování průzkumu bylo možné pozorovat rostoucí známky rivality mezi jednotlivými zaměstnanci a snahu obhájit svou pracovní pozici. Tyto jevy lze označit za průvodní příznaky rozpadu soudržnosti pracovního kolektivu způsobeného právě rostoucím rizikem a obavou ze ztráty pracovního místa, která je v této organizaci ještě násobena vědomím nadstandardní formy odměňování a počtem zaměstnaneckých výhod.

S výše uvedenými skutečnostmi plně koresponduje i potřeba zaměstnanců se dále odborně vzdělávat (344 bodů), protože vysoká odborná úroveň zaměstnance je jedním z faktorů ovlivňujících potenciální úspěšnost udržení si vlastní pracovní pozice v neisté budoucnosti. To je ovšem v rozporu s mírou podpory ze strany zaměstnavatele, kterou počtem 273 rozdílových bodů (čtvrtý největší rozdíl) hodnotí zaměstnanci jako nedostatečnou.

Obavy z budoucího vývoje se začínají projevovat i v oblasti informování zaměstnanců, což je způsobeno určitými nedostatky v tomto směru. Dostatečná informovanost o dění v podniku se sice s počtem 319 bodů zařadila až na celkové šesté místo v žebříčku pocíťované důležitosti, alarmující je ovšem rozdíl v očekávání míry naplnění tohoto aspektu, který činí 252 bodů a je pátý nejvyšší.

Motivy z oblasti uznání pracovních výsledků respondentů (rozdíl 153 bodů), možnosti dalšího kariérního postupu (rozdíl 191 bodů), účasti na výsledku pracovního procesu (rozdíl 201 bodů) a prestiže z titulu funkce (rozdíl 147 bodů) poskytují zaměstnancům motivační efekt na podobné úrovni a při případné úpravě motivačního programu podniku pro zaměstnance s tarifními mzdami by měla být zachována jejich úroveň. Jak vyplynulo z osobního kontaktu se zaměstnanci zejména v dělnických profesích, jsou pro ně motivační faktory typu účast na

výsledku pracovního procesu nebo prestiž z titulu funkce spíše abstraktními, špatně specifikovatelnými pojmy než podněty, které by měly být zdrojem jejich pracovní motivace.

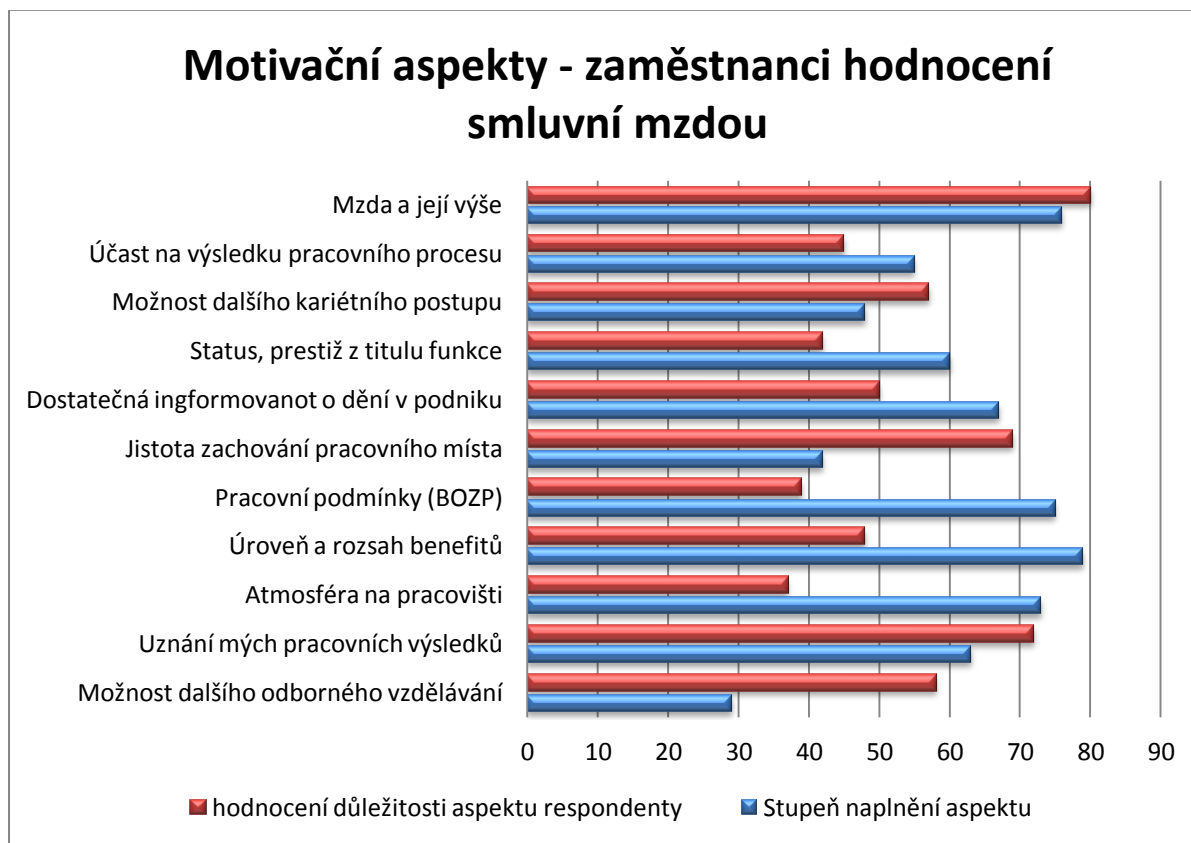
Zvláštní skupinu tvoří úroveň a rozsah benefitů, tento motivační faktor se počtem 257 bodů umístil na třetím místě od konce pořadí vnímání důležitosti jednotlivých motivačních aspektů. To je dáno zřejmě vnímáním systému zaměstnaneckých výhod jako určité historické samozřejmosti. Tento pohled se pak projevuje i v hodnocení stupně plnění tohoto aspektu ze strany zaměstnavatele (rozdíl 66 bodů), kdy pouze v tomto segmentu jsou očekávání respondentů téměř plně uspokojena. Z tohoto důvodu ztrácí tento motivační aspekt zcela svůj pozitivně motivační charakter a přesouvá se spíše do roviny stabilizačních opatření, kde v oblasti minimalizace fluktuace zaměstnanců nebo přitažlivosti zaměstnavatele pro potenciální zájemce o zaměstnání plní svou roli na výbornou. Nabízí se i otázka využití tohoto motivačního aspektu ve formě negativní motivace (odebrání některých zaměstnaneckých výhod zaměstnancům nedosahujícím požadované výkonnosti), tento proces by se ovšem jistě setkal s nepochopením ze strany odborové organizace, která hájí práva zaměstnanců.

## 10.2 Zaměstnanci hodnocení smluvní mzdou

| Motivační aspekt   | Hodnocení důležitosti aspektu dle respondenta | Stupeň naplnění aspektu zaměstnavatelem | Rozdíl (max - st. naplnění) |
|--|---|---|-----------------------------|
| Mzda a její výše   | 80  | 76                                      | 9                           |
| Účast na výsledku pracovního procesu                         | 45  | 55                                      | 30                          |
| Možnost dalšího kariérního postupu                           | 57  | 48                                      | 37                          |
| Status, prestiž z titulu funkce                              | 42  | 60                                      | 25                          |
| Dostatečná informovanost o dění v podniku                    | 50  | 67                                      | 18                          |
| Jistota zachování mého pracovního místa                      | 69  | 42                                      | 43                          |
| Pracovní podmínky (BOZP, vybavení pracovními pomůckami atd.) | 39  | 75                                      | 10                          |
| Úroveň a rozsah benefitů                                     | 48  | 79                                      | 6                           |
| Atmosféra na pracovišti                                      | 37  | 73                                      | 12                          |
| Uznání mých pracovních výsledků                              | 72  | 63                                      | 22                          |
| Možnost dalšího odborného vzdělávání                         | 58  | 29                                      | 56                          |

Tabulka č. 6: Motivační aspekty – zaměstnanci se smluvní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Motivační aspekty – důležitost a naplnění – zaměstnanci se smluvní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 4 : Síla motivačních aspektů - zaměstnanci hodnocení smluvní mzdou. Zdroj: vlastní zpracování



Výsledky tohoto průzkumu mohou být i přes vysokou účast respondentů (zúčastnilo se 17 z celkového počtu 21 řídicích pracovníků – celkově 80%) částečně zkresleny díky poměrně dosti malému počtu účastníků. Výsledky nemusí přesně korespondovat s názory příslušníků středního a vysokého managementu celé Skupiny ČEZ, nicméně plně reprezentují názory řídicích pracovníků organizační jednotky ETI. Aspekty ovlivňující motivaci zaměstnanců se smluvní mzdou jsou v mnohém podobné jako motivační aspekty zaměstnanců s tarifním způsobem odměňování, v některých směrech (např. mzda a její výše) se výrazně odlišují.

Jako faktor s nejvyšším motivačním potenciálem byla v této skupině zaměstnanců vnímána možnost dalšího odborného vzdělávání (dle názoru respondentů je rozdíl ideálního stavu maximální spokojenosti a skutečného stavu plněného zaměstnavatelem v tomto případě nejvyšší, a to 56 bodů). To je zřejmě způsobeno, jak bylo zjištěno při osobním pohovoru s jednotlivými respondenty, rostoucí snahou některých zaměstnanců o rozšiřování nebo doplňování vlastního vzdělání o některé nové kompetence, kdy by jednotliví účastníci průzkumu uvítali vyšší podporu ze strany zaměstnavatele (např. studijní volno).

Shodně se zaměstnanci s tarifním odměňováním je vnímána jistota zachování pracovního místa respondentů, která se jako motivační aspekt umístila na druhém místě (rozdíl 43). V tomto ohledu jsou respondenti vystaveni působení podobných obav a nejistot spojených s budoucností organizační jednotky.

Možnost dalšího kariérního postupu je vnímána jako třetí nejsilnější motivační aspekt. Pociťování nedostatku v tomto směru je dle názoru některých dotazovaných respondentů způsobeno zejména zkomplikovaným systémem povyšování zaměstnanců. Postup na vyšší pozici ve firemní hierarchii je zaměstnanci umožněn nikoli na základě dosahovaných pracovních výsledků, ale až po té dojde-li k uvolnění vyšší pracovní pozice např. odchodem stávajícího zaměstnance do starobního důchodu. Bylo by jistě účelné více zohlednit výsledky hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců při obsazování pracovních pozic (není-li výkonnost zaměstnance dostatečná, nedojde pouze ke snížení jeho finančního hodnocení, může být ohrožen i přesunem na nižší pozici).

Účast na výsledku pracovního procesu (rozdíl 30 bodů), status, prestiž z titulu funkce (rozdíl 25 bodů) a uznání pracovních výsledků (rozdíl 22 bodů) jsou motivační faktory z oblasti srovnávání přínosu jednotlivých respondentů k plnění podnikových cílů s měrou ocenění

tohoto přínosu ze strany zaměstnavatele a ostatních spoluzaměstnanců. Vzhledem k jejich pozici ve středu intenzity působení jednotlivých motivačních aspektů a důležitosti, tak jak jsou jednotlivými respondenty vnímány, by při případných úpravách motivačního programu podniku mělo být dbáno na jejich zachování.

Dostatečná informovanost o dění na pracovišti (rozdíl 18 bodů) je dle sdělení respondentů pocítována jako deficitní ve směru zdola. Zaměstnavatel poskytuje pro vedoucí zaměstnance dostatečné kvantum informací potřebných pro úspěšné plnění pracovních úkolů, jisté nedostatky i rezervy jsou spatřovány v komunikaci s podřízenými (nezkreslená odezva na způsob řízení a vedení podřízených). Řešení tohoto problému je však plně v kompetenci jednotlivých vedoucích zaměstnanců, protože je jen na nich, jak si pravidla pro zjišťování a přenos potřebných informací nastaví. Tyto výsledky plně korespondují s názorem zaměstnanců podřízených (zaměstnanci odměňovaní tarifní mzdou), kteří rovněž pocítují nedostatek v přenosu informací a vnitřní komunikaci.

Stejně tak jako přenos informací, je i vytváření atmosféry na pracovišti ve značné míře ovlivněno přístupem jednotlivých vedoucích zaměstnanců, proto je jejich spokojenost s měrou plnění tohoto motivačního aspektu ze strany zaměstnavatele vnímána jako uspokojující. Rozdílné hodnocení v naplnění tohoto aspektu zaměstnavatelem mezi oběma skupinami respondentů, je stanoveno zřejmě tím, jak lze vývoj tohoto aspektu ovlivnit vlastní činností. Možnosti vedoucích zaměstnanců stanovujících pravidla, jsou v tomto směru podstatně vyšší.

Úroveň a rozsah benefitů (rozdíl 6 bodů) a pracovní podmínky v oblasti ochrany zdraví při práci (rozdíl 10 bodů) jsou oběma skupinami hodnoceny shodně a i zde se potvrdilo, že se tyto aspekty svým pozitivně nízkým motivačním potenciálem řadí spíše do skupiny stabilizačních opatření.

Diametrální rozdíl v hodnocení naplnění míry aspirací ve mzdové oblasti mezi oběma skupinami respondentů (pro zaměstnance s tarifními mzdami je tento motivační faktor vzhledem ke své síle na třetím místě, zaměstnanci se smluvními mzdami ho zařadili až na předposlední místo) je zřejmě zapříčiněn v rozdílném vnímání ohodnocení vlastního přínosu k plnění celopodnikových cílů (členové managementu jsou více informováni o výkonnostních ukazatelích nejen vlastního oddělení ale i v celopodnikovém měřítku – jejich pohled na věc je

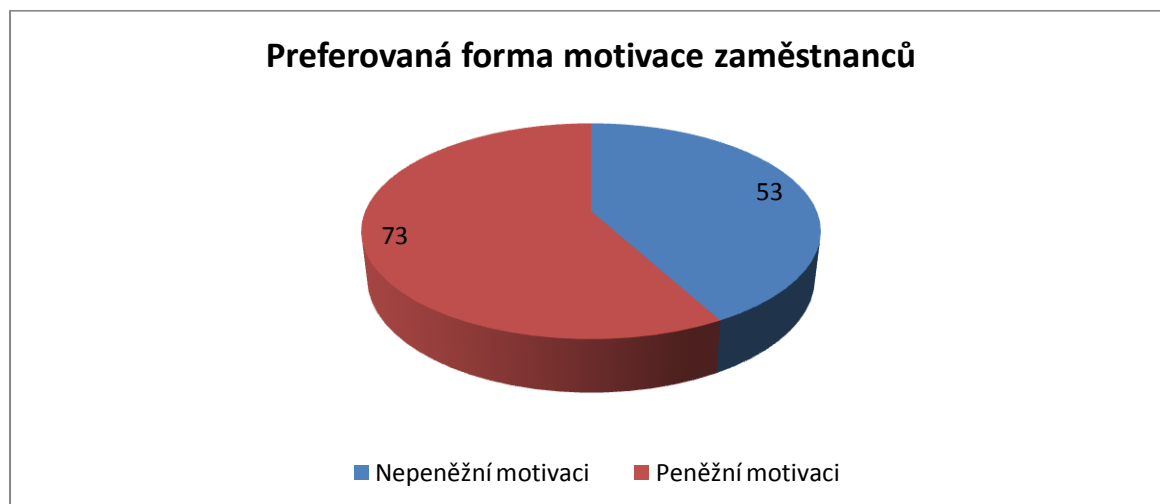
více realistický). Další příčinou může být i rozdíl v objemu mzdových prostředků, který jednotlivým skupinám respondentů náleží (členové managementu jsou s výší své mzdy více spokojeni).

### 10.3 Nepeněžní motivační aspekty

Součástí dotazníkového šetření bylo i zjišťování vztahu jednotlivých respondentů k tzv. nepeněžní motivaci, kdy jsou jako motivační aspekty voleny zaměstnanecké výhody např. z oblasti nadstandardní lékařské péče, dodatkové dovolené nebo rozšiřování odborných a osobních kompetencí zaměstnanců. Nepeněžní motivace se jako trend začíná projevovat v motivačních programech mnoha podniků a její motivační potenciál, i když je mnohdy podceňován, v mnohém předčí sílu motivace peněžní. Výsledkem použití některého způsobu nepeněžní motivace je jeho pozitivní přínos nejen pro motivovaného zaměstnance, ale i pro jeho zaměstnavatele. Zaměstnanci naplňují některé své „vyšší“ aspirace (upevňování vlastního zdraví, jazykové dovednosti, prohloubení vlastních odborných znalostí), což ve svém důsledku přináší zaměstnavateli výhodu v podobě dobře motivovaného personálu.

To co Maslow ve své teorii hierarchického uspokojování lidských potřeb uvádí, se plně projevuje v praxi, protože pouze u firem, kterým se daří dostatečně naplňovat aspirace svých zaměstnanců v ochraně zdraví a bezpečnosti práce, v oblasti odměňování, jejichž podniková kultura přispívá k vytváření harmonických vztahů na pracovišti je možno tyto nepeněžní motivační aspekty použít k efektivní motivaci zaměstnanců. Jaké preference v této oblasti mají zaměstnanci ETI je zobrazeno v následujícím grafu (graf č. 5).

Graf č. 5: Preferovaná forma motivace zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

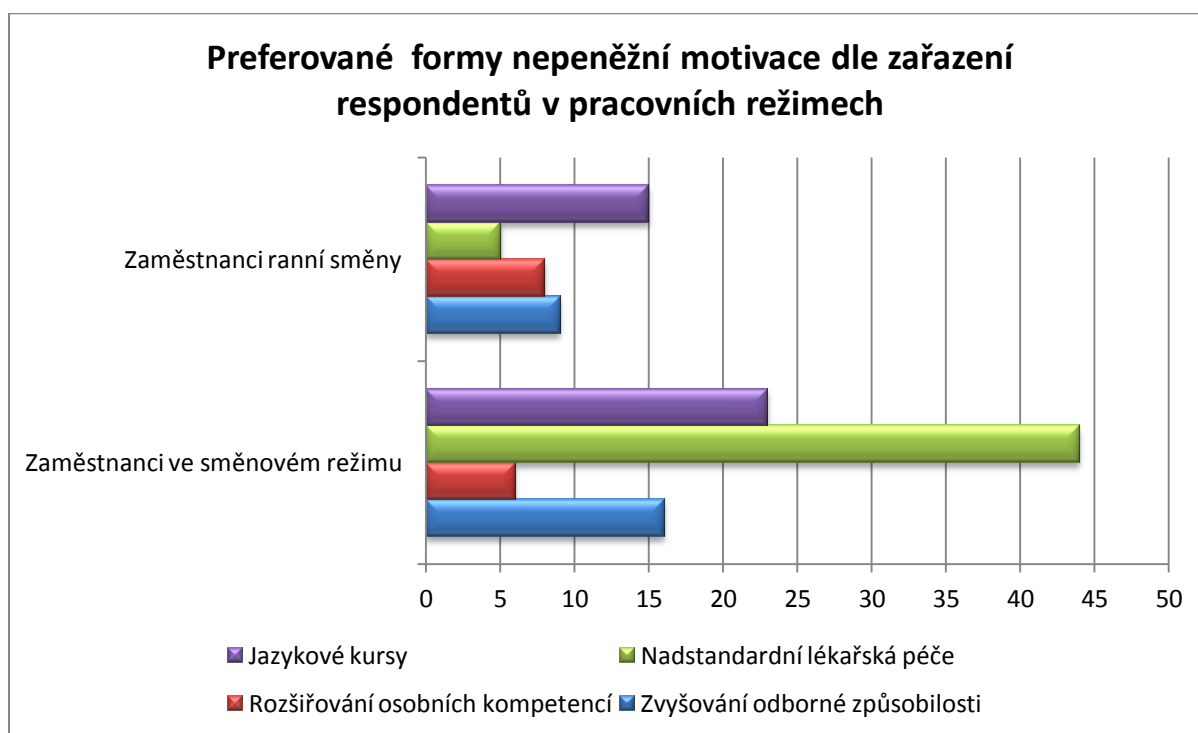




Výsledek šetření prokázal vyšší míru preferencí v oblasti peněžní motivace, i když jsou pro úspěšné nasazení nepeněžních motivačních aspektů u zaměstnavatele vytvořeny vhodné podmínky. Tento výsledek lze přisuzovat vlivu existujících obav z možných organizačních změn, jak bylo uvedeno výše v textu. V podmínkách stabilního ekonomického rozvoje a jisté budoucnosti by se výsledky mohly odlišovat a potenciál nepeněžní motivace by mohl být větší.

I když zaměstnanci upřednostňují spíše druhy peněžní motivace, byla jim nabídnuta možnost vyjádřit se k jimi preferovaným druhům nepeněžní motivace. Výsledek šetření je rozdělen podle druhu pracovního režimu (pouze ranní směny - 37 zaměstnanců, nepřetržitý provoz – 89 zaměstnanců), ve kterém jsou jednotliví respondenti zařazeni a je zachycen v grafu č. 6. Mezi skupinami zaměstnanců pracujícími v jedno či třisměnném provozu byly analýzou výsledků průzkumu preferované formy nepeněžní motivace zjištěny největší rozdíly.

Graf č. 6: Preferované formy nepeněžní motivace dle pracovních režimů. Zdroj: vlastní zpracování



Ve výsledcích je patrné, že zaměstnanci pracující pouze na ranní směně preferují spíše možnost účasti na jazykových kursech, které si jako možný způsob nepeněžní formy motivace zvolilo 40% všech respondentů z této skupiny. Jazyková vybavenost zaměstnanců zvyšuje totiž jejich hodnotu jak pro zaměstnavatele, tak i na pracovním trhu, čehož si jsou

zaměstnanci plně vědomi. Zvyšování odborné způsobilosti (24% respondentů) a rozšiřování osobních kompetencí (22% respondentů) je ve své míře preferencí téměř na stejné úrovni, protože osobní kompetence (např. měkké manažerské dovednosti) mnozí zaměstnanci správně chápou jako součást své odborné přípravy. Nadstandardní lékařská péče se v preferencích u tohoto vzorku respondentů umístila na místě posledním s celkovým počtem 14% hlasů.

Ve skupině zaměstnanců pracujících v nepřetržitém provozu je jednoznačně upřednostňována nadstandardní lékařská péče (49% respondentů). V této skupině respondentů jsou ve značné míře zastoupeni zaměstnanci z dělnických profesí, kteří jsou nejvíce vystaveni působení negativních vlivů výroby (prach, hluk, vysoká teplota), což se projevuje i zvýšenou potřebou péče o vlastní zdraví. Jako druhý nejsilnější motivační aspekt by na tyto zaměstnance působila možnost účasti na nějaké formě jazykové přípravy (26% respondentů) motivy pro výběr tohoto způsobu motivace jsou stejné jako u zaměstnanců pracujících na ranních směnách. Možnost zvýšení vlastní odborné způsobilosti jako prostředek osobní motivace si zvolilo 18% respondentů. Důvodem volby tohoto motivačního aspektu je zřejmě stejně jako u jazykové přípravy zvýšení vlastní ceny pro zaměstnavatele, protože vědomí vlastních kvalit může pro zaměstnance znamenat zmenšení obav z možné ztráty pracovního místa. Důvodem nízké podpory pro motivační aspekt zvyšování osobních kompetencí (pouze 7% respondentů) lze spatřovat v tom, že je tento termín pro zaměstnance dělnických profesí dosti neznámým pojmem.

#### **10.4 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem podniku.**

Míru spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním programem podniku zachycuje graf č. 7. Ve výsledcích průzkumu se odráží vysoká spokojenost zaměstnanců (téměř 78% respondentů je spokojeno), která je zřejmě zapříčiněna jednak vhodnou strukturou stávajícího motivačního programu, který obsahuje prvky peněžní i nepeněžní motivace, jednak jeho nadprůměrnou šíří rozsahu poskytovaných zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě i jeho štedrostí v objemu finančních prostředků, které jsou na tento program vyčleněny. U skupiny nespokojených zaměstnanců (22% respondentů) by bylo vhodné provést bližší analýzu míry jejich nespokojenosti, k tomu není ovšem dostatek

potřebných informací, vzhledem k jednoznačně položené dotazníkové otázce (viz příloha A), bez dalšího širšího členění.

Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců OJ ETI s motivačním programem podniku. Zdroj: vlastní zpracování



## 10.5 Shrnutí

Výsledkem průzkumu stávajícího motivačního programu podniku je stanovení klíčových motivačních aspektů pro jednotlivé zaměstnanecké skupiny. Pro zaměstnance odměňované tarifní mzdou to je motivace v oblasti zachování jistoty pracovního místa, atmosféry na pracovišti nebo odměňování. Zaměstnanci odměňovaní prostřednictvím smluvní mzdy, by preferovaly změny v oblasti dalšího odborného vzdělávání nebo jasné stanovení pravidel jejich dalšího kariérního postupu. Z průzkumu také vyplynuly informace týkající se motivačních aspektů, které téměř zcela naplňují míru aspirace respondentů (úroveň zaměstnaneckých benefitů a přístup zaměstnavatele při tvorbě pracovního prostředí a ochraně zdraví při práci). Tyto aspekty se svým slábnoucím motivačním potenciálem stávají spíše prostředkem stabilizační politiky zaměstnavatele, nebo slouží jako podpůrný prostředek pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele pro případné uchazeče o zaměstnání. I v tomto ohledu mají tyto prostředky svůj nezastupitelný význam vzhledem k tomu, že v oboru výroby a rozvodu elektrické energie je hledání kompetentních a odborně způsobilých zaměstnanců neustále obtížnější.

V oblasti možné nepeněžní motivace se jako nejsilnější motivační aspekt jeví pro zaměstnance pracující v nepřetržitém provozu možnost poskytnutí nějaké formy nadstandardní lékařské péče, pro zaměstnance pracující na ranních směnách je to pak

možnost účasti při zlepšování jazykové vybavenosti jednotlivých zaměstnanců. Zde by bylo vhodné zapojit tyto motivační aspekty do zvyšování ekonomické efektivity motivačního programu podniku, přičemž míra efektivity stávajícího motivačního programu je zhodnocena v následující kapitole.

## **11. Hodnocení ekonomické efektivity motivačního programu OJ ETI**

Z výše provedené analýzy motivačního programu organizační jednotky ETI (kapitola 8) patřící do konsolidačního celku ČEZ a.s. vyplývá, že je parametricky plně srovnatelný s motivačními programy velkých a úspěšných společností nejen v ČR, ale i v Evropě. V současné době, kdy je vzhledem k panující ekonomické krizi snahou většiny společností snižování mzdových nákladů a optimalizace systému odměňování, postrádá tento motivační program užší vazbu na přímé hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou. Stanovení hodnocení na základě tzv. Sedmi principů Skupiny ČEZ je pro mnohé zaměstnance v dělnických profesích velice abstraktní a jen těžko pochopitelné, hodnocení výkonnosti v segmentu „Rosteme za hranice“ je pro tyto zaměstnance dokonce téměř neproveditelné, neboť nelze přesně specifikovat ani ohodnotit přínos jednotlivých zaměstnanců v dělnických profesích k zahraničnímu růstu společnosti. Dalším nedostatkem jsou zcela chybějící negativní motivační aspekty. V případě, že jsou pracovní výkony některého zaměstnance hodnoceny jako nedostatečné, je výstupem pro jeho finanční odměnu krácení úrovně čtvrtletních prémie. Toto snížení však nikdy neznamená úplné odebrání finančních výhod. Každá prémie slozka se totiž skládá ze dvou částí, první část je vyjádřením hodnocení úrovně výkonnosti zaměstnance, tak jak ho vidí přímý nadřízený, druhá část hodnocení je spojena s odpracovanou dobou, kdy při nulové absenci náleží zaměstnanci tato část odměny v plné výši. I při výrazně negativním hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným, tak zaměstnanec obdrží alespoň část prémieových finančních prostředků vázaných na pravidelnou docházku. Tento demotivační aspekt je navíc podpořen nevhodným poměrem výkonové a docházkové části prémie, který je 60:40. Pro zvýšení motivačního efektu tohoto aspektu by tak přispěla výrazná změna tohoto poměru např. 90:10, která by při negativním hodnocení výkonu zaměstnance umožňovala citelnější finanční postih. Výsledkem by bylo zvýšení motivační úrovně zaměstnanců v oblasti odměňování, zlepšení ekonomické efektivity motivačního programu podniku a možné úspory v oblasti personálních nákladů společnosti.

Jako efektivní se jeví, již existující, provázání výše odměn (roční podíl na zisku) zaměstnanců odměňovaných smluvní mzdou s ekonomickým vyjádřením výkonnosti oddělení, na jehož řízení se během pracovního procesu podílejí. Dosažení cílů vytýčených v průběhu hodnotícího pohovoru je možno kontrolovat porovnáním se skutečnými výkonovými ukazateli, které jsou pro každé oddělení přesně stanoveny prostřednictvím divize Finance. Existuje i možnost průběžné konfrontace skutečnosti s nastaveným plánem v měsíčně publikovaných manažerských informačních reportech. Právě přehlednost a možná okamžitá kontrola v plnění nastavených cílů je jednou z klíčových vlastností dobře fungujícího motivačního programu podniku v oblasti odměňování zaměstnanců.

Bohatý program zaměstnaneckých výhod, který je pro motivační program ČEZ a.s. typický ztrácí svůj motivační potenciál, jsou-li všechny benefity poskytovány plošně všem zaměstnancům bez vazby na jejich pracovní aktivitu nebo míru snahy o další osobní či odborný rozvoj. Změna nastavených pravidel v poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod, která by zvýšila ekonomickou efektivitu motivačního programu podniku, je dlouhodobě blokována ze strany velmi početného odborového hnutí působícího u zaměstnavatele.

Vyjádření ekonomické efektivnosti motivačního programu podniku v tak specifické výrobní sféře, jakou je energetika, je velmi obtížné. Měřitelnost vlivu motivační úrovně zaměstnanců na celkové výkony podniku je zkreslena již samotným charakterem produkce. Elektrickou energii stejně jako páru pro dálkové vytápění nelze skladovat, její produkční množství se striktně řídí pouze poptávkou odběratelů. V případě elektrické energie je zařazování a vyřazování jednotlivých bloků elektrárny navíc ještě regulováno prostřednictvím energetického dispečinku, který v závislosti na spotřebě, určuje pořadí zařazování jednotlivých energetických zdrojů do elektrizační soustavy ČR, dle výše ceny jejich produkce za 1 MWh (megawatthodinu) a okamžité spotřeby. Efektivitu motivačního programu lze proto spatřovat spíše v oblasti snižování provozních nákladů. Čím jsou tyto náklady nižší, tím vyšší je ziskovost produkce a stoupá i četnost a délka doby využití elektrárny jako zdroje v elektrizační soustavě. V provozní oblasti je proto potřeba prostřednictvím motivačního programu podniku, s vhodně nastavenými parametry, stimulovat výkonnost a spolehlivost zaměstnanců (provozní zámečníci a elektrikáři, pomocní topiči atd.) v oblasti kontrolní a pochůzkové činnosti, protože tak se lze úspěšně vyhnout některým možným poruchám výrobního zařízení. Tyto poruchy, které ovlivňují dostupnost elektrárny jako energetického

zdroje a jsou příčinou zbytečných zatápek (njetí kotle ze studeného stavu na provozní parametry, což představuje dodatečné náklady na zemní plyn), představují jednu z položek, jejichž minimalizaci lze promítnout do skutečností ovlivnitelných motivačním programem podniku. Možné řešení tohoto problému bude uvedeno dále v textu.

Náklady na stávající motivační program podniku společně s uvedením podnikových výkonů v letech 2008 – 2012 jsou uvedeny v následující tabulce č. 7.

| <b>Náklady a tržby (tis. Kč)</b>      | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Mzdové náklady</b>                 | 80 186      | 77 911      | 77 707      | 77 271      | 77 997      |
| <b>Zaměstnanecké výhody:</b>          |             |             |             |             |             |
| <b>Stravování</b>                     | 2 933       | 2 426       | 2 411       | 2 380       | 2 363       |
| <b>Penzijní připojištění</b>          | 2 406       | 2 337       | 2 331       | 2 318       | 2 339       |
| <b>Osobní účet</b>                    | 1 337       | 1 106       | 1 099       | 1 085       | 1 078       |
| <b>Příspěvek k narození dítěte</b>    | 15          | 20          | 10          | 10          | 0           |
| <b>Příspěvek - první 3 dny nemoci</b> | X           | X           | X           | X           | X           |
| <b>Osobní automobil</b>               | 121         | 115         | 108         | 108         | 95          |
| <b>Mobilní telefon</b>                | 193         | 187         | 183         | 181         | 176         |
| <b>Opční program</b>                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Celkem:</b>                        | 87 191      | 84 102      | 83 849      | 83 353      | 84 048      |
| <b>Tržby:</b>                         |             |             |             |             |             |
| <b>Elektrina</b>                      | 200 468     | 154 211     | 167 249     | 145 313     | 151 570     |
| <b>Teplo</b>                          | 73 986      | 87 549      | 85 763      | 74 739      | 89 199      |
| <b>Vlastní výrobky</b>                | 11 313      | 1 676       | 1 448       | 1 184       | 1 106       |
| <b>Celkem:</b>                        | 285 767     | 243 436     | 254 460     | 221 236     | 241 875     |

Tabulka č. 7: Vývoj osobních nákladů a tržeb za produkty v OJ ETI (2008-2012). Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Z tabulky je zřejmé, že mezi roky 2008 – 2009 došlo ke znatelnému snížení osobních nákladů, což bylo způsobeno snížením stavu zaměstnanců organizační jednotky o 33 pracovníků, z důvodu provedených optimalizačních změn. Zároveň je v tomto období patrný i pokles podnikových výkonů, který byl zapříčiněn zejména snížením poptávky po elektrické energii (pokles tržeb o 46 mil. Kč v meziročním vyjádření), což bylo výsledkem poklesu průmyslové výroby vzhledem k počínající ekonomické krizi národního hospodářství. Tento propad byl doprovázen i sníženými tržbami za vlastní výrobky (energetické produkty – energosádrovec, ložový popel), který byl zapříčiněn poklesem výkonů ve stavebnictví, které bylo rovněž zasaženo počínající ekonomickou krizí.

Mírné zlepšení ekonomické výkonnosti lze pozorovat v roce 2010 (zvýšení podnikových výkonů o 11 mil. Kč v meziročním vyjádření), tento rok byl svými výsledky zpočátku považován za předzvěst blížícího se konce ekonomické krize, v jeho průběhu se ovšem plně

projevila rychle eskalující dluhová krize některých evropských států, která zbrzdila další rozvoj národního hospodářství.

Rok 2011 se vzhledem k tomuto hospodářskému vývoji zařadil na poslední místo v oblasti podnikových výkonů v posledních pěti letech. Jak je patrné, jednou z mála možností, která zlepšit hospodářský výsledek podniku, je při současném neustálém snižování poptávky po elektrické energii, snižování nákladů výroby a to nejen personálních, ale i nákladů na opravy a udržování nebo vstupní suroviny (uhlí, vápenec).

Možná teoretická východiska pro modifikaci stávajícího motivačního programu, která povede ke zvýšení jeho ekonomické efektivity prostřednictvím snížení nákladů na opravy a udržování, jsou obsažena v následující kapitole.

## **12. Teorie pracovní motivace**

*„V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“<sup>3</sup>*

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon [1]. Mezi základní teorie motivace patří:

### **12.1 Teorie zaměřené na obsah**

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami [1].

Ne všechny potřeby se pro daného jedince jeví jako stejně důležité, některé jsou s to vyvolat daleko vyšší úsilí po jejich uspokojení než jiné. Důležitým hlediskem při stanovování naléhavosti některých potřeb je zejména životní prostředí (výchova, dosavadní zkušenosti), které jedince obklopuje a momentální situace ve které se subjekt nachází.

---

<sup>3</sup> Bedrnová E. a kol., 2007, s. 383

Hlavními představiteli tohoto směru byli Abraham Harold Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb a Frederick Herzberg, se svým dvoufaktorovým modelem. Patří sem i afiliční teorie S. Schachtera, nebo Alderferova ERG teorie týkající se potřeby existence, příslušnosti a růstu.

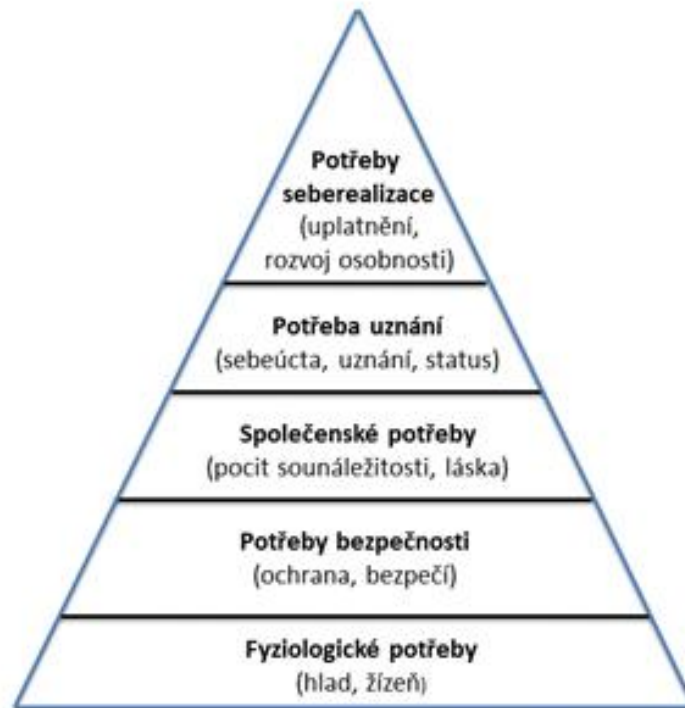
### **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a jedinec se pak soustředí dále na uspokojování této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a pocíťovaná dominantní potřeba je základním motivátorem lidského chování. K psychologickému rozvoji osobnosti pak dochází pohybem jedince vzhůru hierarchií potřeb, nejedná se zde však nutně o přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátor jsou dočasně v útlumu, lidé se k již dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. Maslowova hierarchie potřeb je následující [1]:

1. **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními jedinci (prestiž).
5. **Seberealizace (sebenaplnění)** - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie má doposud velmi intuitivní přitažlivost a stále značný vliv v oblasti tvorby motivačních programů. Nebyla ovšem ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. Různí lidé mohou mít různé priority a je velmi těžké akceptovat to, že se lidské potřeby vyvíjejí důsledně hierarchicky [1].





Obr.č. 2: Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní zpracování

### Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jiném smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě skupiny podmínek [8]:

1. **Faktory vnější** (dissatisfactory) – mají-li tyto vnější hygienické faktory nepříznivý charakter, jsou příčinou pracovní nespokojenosti a působí negativně na pracovní motivaci [8].
2. **Faktory vnitřní** (satisfactory) – působí-li tyto motivátory ve své nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze stav, kdy nejsou pracovníci zcela spokojeni, ale ani nespokojeni a na pracovní motivaci v tomto případě kladně nepůsobí [8].

Tato teorie nepřilíš respektuje individuální motivační strukturu jednotlivých pracovníků, v jejímž rámci může to, co podněcuje pouze spokojenost, a na druhé straně to co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, být u každého jedince zřetelně odlišné [3].

## **Afiliační teorie**

Tato teorie, která je jinak též nazývána **motivační teorií sounáležitosti**, zdůrazňuje význam sociálních aspektů lidského chování. Lidem je vlastní tendence sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních vztahů, což ústí ve vyhledávání sociálních kontaktů a sblížování se s druhými lidmi. Tento mechanismu funguje obzvláště mezi lidmi sdílejícími společný životní nebo pracovní prostor, mající podobné názory, hodnotové orientace či podobný životní styl [8].

## **ERG teorie (Teorie tří motivačních faktorů)**

Jedná se o jakési další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, kdy Alderfer ve svém díle uspořádává lidské potřeby do třech základních stupňů od konkrétních po abstraktní:

- **Existenční** (Existence)- odrážejí potřebu lidí týkající se udržování rovnováhy s ohledem na opatřování si určitých materiálních statků. Patří sem mzda, jistota v zaměstnání, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody.
- **Vztahové** (Relatednes) – uspokojování těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, přátelství, vztahy, společné cíle a uznání jsou prvky vztahového procesu.
- **Růstové** (Growth) – růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Jedná se například o seberealizaci v zaměstnání a profesní růst.

Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a s jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních potřeb [10].

## **12.2 Teorie zaměřené na proces**

Zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (V. H. Vroom), cíli (E. Locke a G. Latham) a vnímáním (J. S. Adams) [1].

### **Teorie expektance**

Východisko této teorie představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom co by se mělo stát, mají určitá očekávání [3].

## **Teorie cíle**

Tato teorie pracuje s předpokladem, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny individuální cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a zároveň existuje zpětná vazba na výkon. Při stanovování cílů je důležitá participace motivovaného subjektu a jeho bezpodmínečný souhlas s obsahem stanovených vyšších cílů. Dosahování těchto náročných cílů v předem stanoveném časovém horizontu musí být podporováno vedením a radou ze strany úkolujícího nadřízeného pracovníka. Pro udržení motivace a možnosti dosahování stále vyšších cílů je potřeba poskytovat zpětnou vazbu. Teorie cíle je propojena s **konceptí řízení podle cílů**, která se svým vznikem datuje do šedesátých let minulého století.

## **Teorie spravedlnosti**

Základem této koncepce je **fenomén sociálního srovnávání**. Každému pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (intenzita pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost), s vklady svých spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost, a dále efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v inter-individuálním srovnání, dostavuje se zpravidla podnět tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit [3].

## **Teorie kompetence**

Teorie zabývající se lidskou potřebou kompetence, která se zejména v pracovní oblasti projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesní způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených pracovníků, spolupracovníků, ale také životního partnera nebo dětí[3].

## **12.3 Teorie instrumentality**

Jedná se o teorii, jejímž základním motivem je ovlivňování lidského chování pomocí zavedeného systému odměn a trestů tzv. teorie „cukru a biče“. Ve své nejhlubší podstatě tato teorie tvrdí, že člověk pracuje pouze pro peníze. Jedinec je motivován, jestliže jsou odměny a tresty spojeny s jeho pracovním výkonem. Tato teorie vychází převážně z díla F. W. Taylora.

## **12.4 Teorie XY**

Tento přístup, představuje víceméně populární, než vědeckou teorii. Je založen na principu tzv. sebenaplňujícího proroctví, kde očekávání určitého typu chování – v tomto případě ze strany nadřízeného – po čase toto chování u jeho podřízených skutečně vyvolá[8].

První typ představ - **typ X** – ve svém celku říká, že člověk je ve své podstatě tvor líný, má vrozenou nechuť k práci a proto je potřeba jej k práci nutit (pohrůžkou či trestem) a dobrý výkon je potřeba finančně odměnit [4].

Naopak druhý typ představ – **typ Y** – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím přirozeným, a že důležitější než výše finanční odměny je pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce nebo možnosti pracovat tvořivě[3].

## **13. Posílení ekonomické efektivity motivačního programu podniku**

Na základě některých výše uvedených teorií z oblasti pracovní motivace zaměstnanců je navrženo několik nových úprav stávajícího motivačního programu podniku, které by při své aplikaci mohly znamenat posílení ekonomické efektivity tohoto motivačního programu. Úpravy se týkají zejména oblasti hodnocení a odměňování pracovního výkonu provozních zaměstnanců a začlenění výsledků dotazníkového průzkumu v oblasti nepeněžní motivace do stávajícího motivačního programu.

### **13.1 Úprava systému hodnocení a odměňování provozních zaměstnanců**

Jako východisko při posilování ekonomické efektivity motivačního programu OJ ETI se jeví především změna v nastavení systému odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou pracujících v provozu. Tato změna by se měla týkat zejména poměru výkonové a docházkové části čtvrtletního prémiového odměňování ze současných 60:40 na 90:10, výrazně by se tak zvýšil motivační potenciál peněžního odměňování. Tato prémiová složka mzdy patří mezi tzv. nenárokové složky a její nastavení je plně v kompetenci zaměstnavatele. Společně s touto změnou by mělo dojít i ke změně systému hodnocení provozních zaměstnanců. Pravidla pro stanovení individuální výše výkonů jednotlivých zaměstnanců by měla být konkrétní, snadno kvantifikovatelná a průběžně zjištělná, tak aby v průběhu hodnotícího intervalu byla

umožněna kontrola míry jejich plnění ze strany hodnocených zaměstnanců i jejich přímého nadřízeného. Součástí tohoto hodnocení by měla být i vizualizace výsledků jednotlivých zaměstnanců, tak aby mohlo docházet k jejich vzájemnému veřejnému srovnání. Dle hlavní pracovní náplně lze provozní zaměstnance rozdělit do dvou skupin. První skupina – operátoři - zajišťují provoz hlavního výrobního zařízení elektrárny (parní kotle, generátory), dbají, aby zařízení nebylo přetěžováno a pracovalo v optimálním technologickém režimu. Druhá skupina – provozní elektrikáři, zámečníci a pomocní topiči - provádí drobné manipulační zásahy na zařízení v provozu, jejich hlavní pracovní náplní je ale zejména pochůzková a kontrolní činnost na svěřeném pracovním úseku. Každé z těchto skupin je potřeba stanovit přesná pravidla pro hodnocení jejich výkonu na základě charakteristických činností, které jsou jejich hlavní pracovní náplní.

### **Operátoři**

Hlavní kritériem pro hodnocení operátorů je dodržování optimálních technologických parametrů provozovaného zařízení. Technologické parametry jsou nastaveny tak, aby byl zajištěn provoz zařízení s co nejvyšší technickou účinností, tzn. co nejvyšší výkon s co nejmenší spotřebou provozních hmot (zemní plyn, uhlí, vápenec). Dodržování těchto parametrů jednotlivými operátory během provozu je možné sledovat prostřednictvím systému kontroly a řízení daného zařízení, které průběžně zaznamenává vývojové trendy důležitých provozních parametrů. Vyhodnocením těchto dat s následným stanovením odchylek od ideálních provozních parametrů, již se jednotliví operátoři během své pracovní doby dopustili, by se mělo promítnout do hodnocení jejich pracovního výkonu. Takto získané informace jsou totiž prostřednictvím výpočetní techniky velice snadno kvantifikovatelné a hodnocení provedené na jejich základě je objektivní.

Nejvyšší úspory provozních nákladů je možné dosáhnout při dodržování optimálních parametrů zejména během najíždění kotle či turbíny do provozu. Bylo by velmi efektivní, sestavit na základě těchto parametrů tzv. najížděcí protokol (jeho návrh je uveden v příloze E a F této BP), ve kterém by se zaznamenávaly provozně důležité parametry během najíždění do provozu a případné negativní odchylky by byly výstupem pro následné hodnocení ekonomické efektivnosti celého procesu. Tento způsob hodnocení úspěšnosti najetí je již

zaveden na některých elektrárnách ve výrobním portfoliu ČEZ a.s., v organizační jednotce ETI nebyl dosud plně implementován.

Takto získané objektivní hodnocení pracovního výkonu jednotlivých operátorů by vstupovalo jako hlavní parametr při stanovení výše prémiové odměny. Dosažené výsledky hodnocení by bylo vhodné pravidelně zveřejňovat a poskytovat tak zaměstnancům zpětnou vazbu ohledně jejich přínosu k plnění podnikových cílů.

### **Kontrolní a pochůzková činnost**

Důsledné provádění kontrolní a pochůzkové činnosti může prostřednictvím včas odhalených a odstraněných závad zvýšit provozní spolehlivost zařízení, což se později jistě pozitivně promítne do ekonomického hodnocení provozu výrobní jednotky. Pro zefektivnění této činnosti a umožnění její zpětné kontroly ze strany přímého nadřízeného je možné zavést systém kontrolních míst. Oddělení provozní technologie by na základě analýzy poruch zařízení stanovilo místa a zařízení v provozu, s nejvyšší pravděpodobností výskytu těchto poruch. Na tyto místa nebo do blízkosti dotčených zařízení by byl umístěn kontrolní list zařízení (jeho návrh je uveden v příloze G této BP) kam by se zaznamenávala každá provedená kontrola v přesně stanovených časových intervalech. Tímto způsobem by byl zajištěn nepřetržitý a pravidelný dozor nad zřízením, které je častou příčinou technických poruch či výpadků, což by se ve svém důsledku odrazilo ve zvýšení technické dostupnosti elektrárny. Kontroly svěřeného pracovního úseku jsou již nyní v pracovní náplni jednotlivých provozních zaměstnanců, v pravidelnosti a poctivosti jejich provádění jsou ovšem mezi jednotlivými zaměstnanci značné rozdíly, které nejsou v současném systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců zohledněny a jsou častou příčinou konfliktů na pracovišti. Nový systém by navíc umožnil i snadnou kontrolu této činnosti ze strany přímých nadřízených, kteří by tak získali přehled o pravidelné pochůzkové činnosti svých podřízených zaměstnanců a mohli by takto získané informace zohlednit v objektivním hodnocení pracovní výkonnosti. Pro podporu motivačního efektu, by bylo opět vhodné výsledky hodnocení zaměstnanců pravidelně zveřejňovat, popřípadě spojit každé včasné odhalení vznikající poruchy s peněžním vyjádřením efektu této činnosti pro zaměstnavatele (výše uspořené prostředků v důsledku zabránění možné havárie zařízení), což by opět přispělo k vyšší míře propojení osobních a podnikových cílů.

## **13.2 Úprava motivačního programu na základě výsledků dotazníkového šetření**

Z výsledků dotazníkového šetření je možno vyvodit několik nových motivačních aspektů, které mohou výrazně přispět ke zvýšení efektivity motivačního programu podniku.

### **Zvýšení informovanosti o dění v podniku**

Pro omezení nejistoty zaměstnanců plynoucí z obav ze ztráty pracovního místa je potřeba zlepšit vzájemnou komunikaci a to zejména ve směru shora dolů. Chybějící informace o budoucnosti podniku, o jeho aktuálních hospodářských výsledcích a pozici ve skupině je potřeba zprostředkovat zaměstnancům nějakou jednoduchou, přehlednou a srozumitelnou formou. Nabízí se použití nástěnky ve frekventovaných prostorách podniku (vestibul vrátnice, závodní jídelna), na kterou by se umístily tiskové informační materiály obsahující tyto informace. Jako ideální se rovněž jeví zavedení systému pravidelných porad pracovního kolektivu, tento fenomén minulých let byl zrušen jako obtěžující prvek byrokratického řízení podniku, současnost ovšem ukázala, že efektivně vedená porada je v oblasti komunikace vedoucího zaměstnance se svými podřízenými nenahraditelným prostředkem. Výhodou těchto opatření je jejich minimální dopad do nákladového rozpočtu podniku, cena nástěnek a tiskových materiálů je zanedbatelná, informační porady by byly součástí pracovní doby zaměstnanců, pozitivní vliv na zlepšení informovanosti zaměstnanců by se tak mohl projevit zlepšením celkového klimatu na pracovišti, které se řadí jako druhé v pořadí nejsilnějších motivačních aspektů ovlivňujících motivaci zaměstnanců s tarifní mzdou.

### **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců**

Podpora dalšího odborného vzdělávání, které se projevilo jako nejsilnější motivační aspekt pro zaměstnance odměňované smluvní mzdou by se dala realizovat například zvýšením počtu dnů placené dovolené pro zaměstnance studující při zaměstnání. Uvažovat by se dalo o pěti dnech dodatkové dovolené nad stanovený rámec. Tato zaměstnanecká výhoda by byla samozřejmě vázána na výsledky pracovní výkonnosti zaměstnance, v případě jejich poklesu by byla tato výhoda ze strany zaměstnavatele odňata. Organizace by za tyto dodatečné náklady získala dobře motivovaný pracovní kolektiv, jehož odborné znalosti se přizpůsobují současným trendům, což je významným přínosem zejména v době, kdy se na pracovním trhu projevuje stále vyšší nedostatek technicky vzdělaných odborníků. Podnik by tak byl schopen

krýt potřebu zaměstnanců při obsazování důležitých technických pozic z vlastních zdrojů a ještě by přispěl k celospolečensky přínosnému fenoménu celoživotního vzdělávání, které je klíčovým aspektem při zvyšování konkurenceschopnosti domácí ekonomiky.

### **Poskytnutí nadstandardní lékařské péče**

Nadstandardní lékařská péče se objevila jako nejsilnější motivační aspekt v oblasti nepeněžní motivace u zaměstnanců odměňovaných tarifní mzdou. Tento výsledek je odrazem silného zastoupení zaměstnanců pracujících v nepřetržitém pracovním režimu v této skupině respondentů. Práce na směny má, jak je všeobecně známo, negativní dopad na celkový zdravotní stav, zejména v důsledku nepravidelného stravování a častých změn denního režimu. V této souvislosti by bylo vhodné, jako jedenu ze zaměstnaneckých výhod, jejichž poskytování je vázáno na dlouhodobě vynikající hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance (alespoň stupeň A+), nabídnout účast na speciálním výživovém programu, některé z místních nutričních poraden. Tento program, poskytuje po zhodnocení celkové kondice daného jedince a provedené analýze jeho stravovacích návyků důležité rady při úpravě jídelníčku a změně životního stylu. Výsledkem je omezení negativních dopadů práce v nepřetržitém režimu na zdraví zaměstnanců, posílení jejich obranyschopnosti a tím i snížení nemocnosti. Bylo by vhodné uvažovat o účasti pěti vybraných zaměstnanců na tomto ročním ozdravném programu.

### **Jazykové kurzy**

Velmi silný motivační efekt, dle názoru jednotlivých respondentů, má i účast na nějaké formě jazykové přípravy zaměstnanců při zlepšování jejich komunikační úrovně v cizím jazyce. V tomto směru se nabízí možnost o rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod o účast na jazykových kurzech některé prestižní jazykové školy z okolí podniku. Má-li být tento benefit přínosem pro podnik i jeho zaměstnance, je potřeba velmi pečlivě dbát na kvalitu organizace poskytující jazykové vzdělání (reference) i na způsob kterým je výuka prováděna (rodilý mluvčí, zaměření na obor ve kterém daný frekventant kurzu pracuje – technická nebo bussines forma jazyka). I zde by účast na této formě benefitu měla být vázána na výsledky hodnocení pracovního výkonu ze strany přímého nadřízeného, tak aby docházelo k neustálému posilování motivačního potenciálu programu zaměstnaneckých výhod.



### 13.3 Specifikace nákladů

Navrhovaná opatření pro zvýšení efektivity motivačního programu podniku lze z hlediska dopadu do nákladů podniku rozdělit na dvě základní skupiny.

V první skupině se nachází opatření týkající se spíše nutných organizačních změn, sem spadají zejména změny v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v provozu a jeho užší vazba na odměňování těchto zaměstnanců. Dále se jedná o organizační opatření v oblasti zvyšování informační úrovně zaměstnanců v oblasti dění v podniku, jeho ekonomických výsledků, budoucnosti a pozici ve skupině ČEZ. V tomto případě jde o zavedení nového systému pracovních porad pro zefektivnění interního informačního toku. Vliv těchto změn na náklady podniku je minimální, jednotlivá opatření lze zahrnout do pracovní náplně dotčených zaměstnanců.

Ve druhé skupině jsou opatření, která mají vliv na rostoucí podnikové náklady. Objem uvažovaných prostředků pro zefektivnění motivačního programu podniku je uveden v následující tabulce č. 8. Náklady jsou vyjádřeny v ročním horizontu a cena požadovaných služeb a materiálu byla vyjádřena jako průměrná cena daného produktu po provedeném průzkumu trhu v daném sektoru služeb v podnikovém regionu.

| Motivační aspekt                                  | Počet zúčastněných zaměstnanců | Specifikace  | Celková suma [Kč] |
|---|--------------------------------|--|-------------------|
| Úprava hodnocení výkonnosti zaměstnanců provozu   | 102                            | psací podložka s klipem – výbava kontrolního místa (120 ks á 50,- Kč) + kontrolní formulář (6240 ks á 1,50 Kč) | 15 360,-          |
| Zvýšení informovanosti zaměstnanců                | 154                            | nástěnka textilní 200×100 cm (3 ks á 3500,- Kč) + informační materiály (cca 2000,- Kč/rok)                     | 12 500,-          |
| Podpora odborného vzdělávání – dodatková dovolená | 5                              | mzdové náklady na dodatečnou dovolenou (5 dnů × 5 zaměstnanců)   | 78 500,-          |
| Jazykové kurzy                                    | 5                              | služby jazykové školy – 10 měsíční kurz (7 500 × 5 zaměstnanců)  | 37 500,-          |
| Nadstandardní lékařská péče – nutriční program    | 5                              | nutriční program – výživa a zdravý životní styl (roční program 21 600,- Kč × 5 zaměstnanců)                    | 108 000,-         |
| <b>Celkové náklady:</b>                           |                                |  | <b>251 860,-</b>  |

Tabulka č. 8: Náklady na zefektivnění motivačního programu podniku (v Kč). Zdroj: vlastní zpracování

U položek: úprava hodnocení výkonnosti zaměstnanců provozu a zvýšení informovanosti zaměstnanců se v případě investic do vybavení kontrolních bodů provozu (psací podložka s klipem) a nástěnek, jedná o jednorázový nákup v prvním roce, v dalších letech již náklady motivačního programu podniku zvyšovat nebudou. Náklady této úpravy motivačního programu podniku budou tedy, při nezměněné ceně ostatních služeb, v následujících letech činit 235 360,- Kč.

### **13.4 Možné zdroje krytí dodatečných nákladů**

Jak již bylo výše v textu uvedeno, míru vlivu motivačního programu podniku na podnikové výkony lze jen velmi těžko specifikovat. Obzvláště u výrobní činnosti jakou je produkce elektrické energie a tepla, která je hlavní výrobní komoditou OJ ETI. Míra motivace zaměstnanců a pocit sounáležitosti s podnikovými cíli je pouze jeden z mnoha aspektů, který se podílí na tvorbě celkového objemu podnikových výkonů. Dalšími činiteli, kteří do konečného ekonomického výsledku subjektů podnikajících v tomto oboru vstupují, je cena elektrické energie na celoevropské energetické burze, měnící se poptávka, rostoucí cena fosilních paliv, zpřísnující se ekologické limity a s nimi spojené dodatečné environmentální náklady. Tyto aspekty jsou motivací zaměstnanců neovlivnitelné, proto je potřeba zaměřit pozornost na vnitropodnikové procesy, jejichž kvalitu, efektivnost a s tím spojené náklady lze pomocí zaměstnanecké motivace ovlivnit v daleko vyšší míře.

Pro odhalení možných zdrojů krytí dodatečných nákladů vznikajících při zvyšování efektivity motivačního programu podniku byla provedena analýza poruch a výpadků hlavního výrobního zařízení elektrárny. V této analýze byly identifikovány poruchy a výpadky, které byly způsobeny prokazatelně chybou lidského faktoru (nepozornost obsluhy, chybná manipulace), nebo jejichž příčině by se dalo při pravidelné kontrole zařízení nějakým způsobem předejít (důsledek událostí v této skupině vstupuje do celkového vyjádření vzniklých škod pouze z cca 50%, protože nelze přesně identifikovat, byla-li porucha zapříčiněna zanedbanou kontrolou nebo např. únavou materiálu strojního zařízení). Do konečného finančního efektu vzniklé ztráty je ještě potřeba připočítat náklady na opětovné uvedení zařízení do plného provozu. Cena najetí kotle po výpadku se pohybuje v závislosti na poklesu teploty popelového lože, se kterou je spojena spotřeba zemního plynu pro zapálení kotle, v rozmezí částky 350 - 750 tis. Kč. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 9. Pro

nezasvěceného čtenáře je potřeba uvést, že výsledná částka škod způsobených zaviněnou odstávkou zařízení, která se jeví jako dosti vysoká (v roce 2010 byla zaviněná poruchovost 1 162 tis. Kč, tržby z prodané elektrické energie činily ovšem 167 249 tis. Kč) je v porovnání s ročním objemem podnikových výkonů v oblasti výroby elektrické energie minimální, z ekonomického hlediska ovšem nezanedbatelná.

| Finanční vyjádření objemu ztrát vzniklých zaviněnými výpadky zařízení (v Kč) |         |         |           |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Rok  | 2009    |         | 2010      |         | 2011    |         | 2012    |         |
| Blok   | ETI I   | ETI II  | ETI I     | ETI II  | ETI I   | ETI II  | ETI I   | ETI II  |
| Zaviněné výpadky   | 312 543 | 205 096 | 291 589   | 270 936 | 267 890 | 201 044 | 302 516 | 157 027 |
| <b>Suma:</b>   | 917 639 |         | 1 162 525 |         | 968 934 |         | 809 543 |         |

Tabulka č. 9: Vyjádření objemu finančních ztrát zaviněnými výpadky. Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Dojde-li v následujících letech vlivem zvýšené pracovní motivace zaměstnanců po implementaci nově modifikovaného motivačního programu podniku ke snížení zaviněné poruchovosti alespoň o 35%, lze dle vývoje zaviněné poruchovosti v minulých letech předpokládat zvýšení podnikové výkonnosti v oblasti výroby elektrické energie v rozmezí 280 – 400 tis. Kč. Tato částka by zcela pokryla dodatečné náklady úpravy stávajícího motivačního programu. Každé další zvýšení produkce vlivem snížení zaviněné poruchovosti nad tuto mez by bylo nezanedbatelným přínosem motivačního programu k podnikové výkonnosti. Nebude-li této hranice snížení zaviněné poruchovosti vlivem působících efektů motivačního programu dosaženo, bude potřeba uvažovat o další úpravě, která by napomohla k ještě vyššímu posílení efektivnosti motivačního programu v OJ ETI.

## **14. Přínos modifikovaného motivačního programu podniku**

Stávající motivační program podniku, k jehož zefektivnění se tato bakalářská práce pokusila aplikací poznatků z teoretické oblasti pracovní motivace přispět, se řadí mezi nejpropracovanější a nejširší programy zaměstnanecké motivace v podnicích na území naší republiky. Z tohoto důvodu je prostor pro možné zlepšení minimální, přesto se podařilo nalézt některé aspekty, zejména v oblasti hodnocení pracovního výkonu a nepeněžní motivace zaměstnanců, které by po svém zavedení mohly posílit ekonomickou efektivitu tohoto programu. Jakým dodatečným přínosem pro podnik a pro jeho zaměstnance tato opatření jsou, je uvedeno v následujícím textu.

### **14.1 Přínos pro podnik**

Úpravou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců provozu, který je svou formou dosti benevolentní v případě snížení pracovního výkonu jednotlivce a zavedením prvků tzv. negativní motivace, kdy v případě nedostatečného pracovního výkonu dochází k odejmutí některé ze složek programu zaměstnaneckých výhod, by bylo možné dosáhnout vyšší motivace zaměstnanců. Vyšší provázanost odměňování zaměstnanců s hodnocením jejich výkonu v oblasti kontrolní a pochůzkové činnosti nebo při dodržování ekonomických parametrů na obsluhovaném výrobním zařízení se jistě dříve či později pozitivně promítne do snížení nákladů vznikajících poruchovými výpadky zařízení, což bude mít vliv na zlepšení ekonomických výsledků celé výrobní jednotky.

Dalším přínosem pro zaměstnavatele, je existence spokojeného personálu, jenž je motivován aspekty, které vnímá jako důležité pro vlastní spokojenost a osobní rozvoj. Zvýšení informovanosti zaměstnanců o dění v podniku odstraňuje prvky nejistoty z budoucího vývoje, s nimiž jsou spojeny i obavy ze ztráty pracovního místa. Tento fakt přispěje ke zlepšení atmosféry na jednotlivých pracovištích zaměstnavatele a povede k dalšímu zvyšování zaměstnanecké spokojenosti. Podpora osobního rozvoje zaměstnanců pak podniku přinese možnost výchovy vlastního odborně vzdělaného personálu, což při současném nedostatku technicky vzdělaných odborníků na pracovním trhu usnadní obsazování klíčových technických pozic v podniku z vlastních zdrojů. Nesmí se zapomínat ani na pozitivní efekt nadstandardní lékařské péče, která, stává-li se prostředkem motivace zaměstnanců, s sebou přináší pozitivní přínos v podobě snížení dlouhodobé nemocnosti, se kterou je vlivem

optimalizovaného stavu zaměstnanců spojena vždy potřeba přesčasové práce a tak i zvýšené personální náklady.

## **14.2 Přínos pro zaměstnance**

Provedené úpravy motivačního programu podniku, jež přináší zavedení některých motivačních aspektů, které jsou jednotlivými zaměstnanci vnímány jako nejdůležitější a byly identifikovány na základě provedeného anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizační jednotky, přináší zvýšenou míru motivace spojenou se snahou po dosažení takového hodnocení pracovního výkonu, které by umožňovalo účast na programu zaměstnaneckých výhod. Zvýšení informovanosti zaměstnanců o dění v podniku s sebou nese nárůst pracovní spokojenosti. Změny v hodnocení výkonu zaměstnanců v provozu poskytují prostřednictvím veřejně přístupného hodnocení jedince zpětnou vazbu a možnost srovnání vlastního přínosu s přínosem spolupracovníků, což jistě povede k dalšímu zvyšování motivačního potenciálu. Zařazení prvků nepeněžní motivace v podobě rozvoje osobních a odborných kompetencí poskytuje zaměstnancům pocit vlastní důležitosti pro zaměstnavatele a zvyšuje jejich cenu na pracovním trhu, což částečně eliminuje negativní dopad obav ze ztráty stávající pracovní pozice. Možnost účasti na programu nadstandardní lékařské péče je pak zejména pro zaměstnance provozu, na které nepříznivé vlivy výroby působí nejvíce, cestou pro zlepšení vlastního zdravotního stavu.

## 15. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě informací získaných studiem odborné literatury z oblasti motivování provést analýzu stávajícího motivačního programu organizační jednotky ETI, patřící do výrobního portfolia ČEZ a.s.

Výsledek syntézy několika nových motivačních aspektů, které vznikly jednak provedením analýzy stávajícího motivačního programu podniku na základě obecně platných zákonitostí z oblasti pracovní motivace a hodnocení pracovního výkonu a jednak vplynuly z provedeného dotazníkového šetření, byl implementován do stávajícího programu zaměstnanecké motivace podniku. Zavedení těchto nových motivačních faktorů z oblasti hodnocení a odměňování pracovního výkonu zaměstnanců a některých nových forem nepeněžní motivace si vyžádalo existenci dodatečných nákladů, které se snaží podniky působící v této výrobní sféře minimalizovat, jako jeden z hlavních aspektů udržení jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti. Takto vzniklé náklady spojené s úpravou stávajícího motivačního programu podniku by při jeho správném fungování byly hrazeny z prostředků vznikajících zvýšením podnikových výkonů, v důsledku klesající míry zaviněné poruchovosti hlavního výrobního zařízení.

Jak je uvedeno v úvodu této bakalářské práce, je vhodně navržený a fungující systém zaměstnanecké motivace jedním z klíčových aspektů dlouhodobého úspěchu moderního podniku. Analýza přínosů modifikovaného motivačního programu prokázala jeho možný přínos pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti i pozitivní dopad v oblasti ekonomických výsledků podniku. Úspěšnost modifikovaného motivačního programu lze prokázat pouze jeho nasazením v praxi, jinak se jeho výsledky pohybují pouze v teoretické rovině a lze o nich spekulovat.

## 16. Seznam tabulek, obrázků a grafů

### *Seznam tabulek:*

|                      |  |    |
|----------------------|--|----|
| <b>Tabulka č. 1:</b> | Vývoj počtu zaměstnanců ČEZ OJ ETI                   | 16 |
| <b>Tabulka č. 2:</b> | Struktura zaměstnanců ČEZ OJ ETI                     | 17 |
| <b>Tabulka č. 3:</b> | 7 principů Skupiny ČEZ                               | 24 |
| <b>Tabulka č. 4:</b> | Pásma výkonového kódu zaměstnanců se smluvní mzdou   | 25 |
| <b>Tabulka č. 5:</b> | Motivační aspekty – zaměstnanci s tarifní mzdou      | 32 |
| <b>Tabulka č. 6:</b> | Motivační aspekty – zaměstnanci se smluvní mzdou     | 35 |
| <b>Tabulka č. 7:</b> | Vývoj osobních nákladů a tržeb v OJ ETI (2008-2012)  | 45 |
| <b>Tabulka č. 8:</b> | Náklady na zefektivnění motivačního programu podniku | 56 |
| <b>Tabulka č. 9:</b> | Vyjádření objemu finančních ztrát zaviněnými výpadky | 58 |

### *Seznam obrázků:*

|                      |                           |    |
|----------------------|---------------------------|----|
| <b>Obrázek č. 1:</b> | Proces motivace           | 12 |
| <b>Obrázek č. 2:</b> | Maslowova pyramida potřeb | 48 |

### *Seznam grafů:*

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| <b>Graf č. 1:</b> | Motivační aspekty – důležitost a naplnění – zaměstnanci s tarifní mzdou  | 32 |
| <b>Graf č. 2:</b> | Síla motivačních aspektů – zaměstnanci s tarifní mzdou                   | 33 |
| <b>Graf č. 3:</b> | Motivační aspekty – důležitost a naplnění – zaměstnanci se smluvní mzdou | 36 |
| <b>Graf č. 4:</b> | Síla motivačních aspektů – zaměstnanci se smluvní mzdou                  | 36 |
| <b>Graf č. 5:</b> | Preferovaná forma motivace   | 39 |
| <b>Graf č. 6:</b> | Preferované formy nepeněžní motivace dle pracovních režimů               | 40 |
| <b>Graf č. 7:</b> | Spokojenost zaměstnanců s motivačním programem podniku                   | 42 |

## 17. Seznam použitých zkratk

**BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**BP** – bakalářská práce

**ČSN EN** – Česká soustava norem harmonizovaná s Evropskou technickou normou

**ERG** – Existence Relatednes Growth – existenční, vztahové, růstové potřeby

**ETI** – elektrárna Tisová

**ISO** - International Organization for Standardization – mezinárodní organizace pro normalizaci

**LAN** – Local Area Network – místní síť

**MBO** – Management By Objectives – řízení podle cílů

**MW** – megawatt – jednotka elektrického výkonu

**MW/h** – megawatt/hodina – jednotka elektrického výkonu vztažená k času

**OJ** – organizační jednotka

**SAP** – Systems – Applications – Products in data processing – německá softwarová spol.

**SMART** – specifikace cílů – Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time - bound

**SU a.s.** – Sokolovská uhelná - právní nástupce, akciová společnost



## 18. Seznam použitých zdrojů

### Publikace

- [1] Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Arnold, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1518-3
- [3] Bedrnová, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] Dvořáková, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] Herzberg, Frederick et al. *Motivation to work*. New York: Transaction publishers, 1993, 184 s. ISBN 978-15-600-0634-3
- [6] Herzberger, Frederick. *Work and the nature of man.*, ilustrované vyd. New York: The World Publishing Company, 1971. 223 s. Mentor book.
- [7] Mayerová, Marie, Raisová, Jaroslava a Růžička, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- [8] Pauknerová, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [9] Tyler, Tom, R., Bies, Robert, J. *Beyond formal procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice*. 25. vyd. Northwestern University: Kellogg Graduate School of Management, 1988, 76 s. Working paper.

### Internetové zdroje

- [10] *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. Managementmania.com. [Internet] 26. 09. 2011, [ citováno: 05. 11. 2012]. <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.
- [11] *Skupina ČEZ a.s., informační web*. [Internet], [ citováno 21. 03. 2013]. <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektřiny/uhelne-elektrarny/cr/tisova.html>
- [12] *Skupina ČEZ a.s. – výroční zpráva za rok 2006* [Internet], [citováno 19. 03. 2013]. <http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>

## **Ostatní zdroje**

**[13] *Vnitřní dokumentace + Manažerské reporty elektrárny Tisová - měsíční* (2008 – 2012)**

**[14] *Metodika – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou* (SKČ\_ME 0026r00)**

**[15] *Metodika – Hodnocení zaměstnanců s tarifní mzdou* (SKČ\_ME 0797r00)**

**[16] *Kolektivní smlouva ČEZ, a.s.*, na období let 2007 – 2014, úplné znění ke dni 1. 1. 2013**

## **18. Seznam příloh**

**Příloha A:** Vzor použitého dotazníku pro průzkum zaměstnaneckých aspirací

**Příloha B:** Mapa – umístění ETI uprostřed Lázeňského trojúhelníku

**Příloha C:** Tabulka tarifního odměňování zaměstnanců OJ ETI dle platné Kolektivní smlouvy

**Příloha D:** Vývoj pracovní úrazovosti v OJ ETI

**Příloha E:** Návrh najížděcího protokolu – kotel

**Příloha F:** Návrh najížděcího protokolu – turbogenerátor

**Příloha G:** Návrh kontrolního listu zařízení

**Příloha H:** Organizační schéma ČEZ a.s., OJ ETI

**Příloha I:** Fotografie – podnik, technologie

**Příloha J:** Abstrakt

## **Příloha A – Vzor použitého dotazníku pro průzkum zaměstnaneckých aspirací.**

**Vážené kolegyně a kolegové,**

dovolte mi, abych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká úrovně pracovní motivace na Vašem pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a veškeré výsledky průzkumu budou sloužit pouze pro moji potřebu při tvorbě bakalářské práce „*Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*“.

Předem děkuji za Váš čas, který budete věnovat pečlivému vyplnění dotazníku.

Michal Kmošek

Váš kolega a v současné době student III. ročníku bakalářského studia na FEK ZČU Plzeň.

Na úvod několik otázek pro pozdější analýzu skladby respondentů (zakroužkujte prosím vždy jednu odpověď).

**1. Uveďte prosím Vaše zařazení do příslušné věkové kategorie.**

- a) 18 – 25
- b) 25 – 35
- c) 35 – 45
- d) 45 – 55
- e) 55 a více

**2. Jaký je forma Vašeho odměňování?**

- a) Jsem odměňován tarifní mzdou.
- b) Jsem odměňován smluvní mzdou.

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity (vyučen/a)
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

**4. Jak dlouho jste u této společnosti zaměstnán/a?**

- a) Méně než 2 roky
- b) 2 – 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) 10 – 20 let
- e) 20 – 30 let
- f) 30 a více let

**5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) Obsluha zařízení (pochůzková činnost, zámečnick, elektrikář)
- b) Operátor (obsluha turbogenerátoru, topič fluidního kotle)
- c) Technický pracovník (POZ, specialista)
- d) Vedoucí pracovník (mistr, směnový inženýr, management)

**6. Pracujete:**

- a) V nepřetržitém provozu
- b) Pouze na ranní směně

Následující část je zaměřena na analýzu pracovní motivace, na pěti bodové škále v části **A** vyznačte prosím důležitost jednotlivých aspektů pro Vaši osobu, v části **B**, pak do jaké míry si myslíte, že je daný aspekt plněn ze strany zaměstnavatele či vedoucího.

| Motivy k práci   | A                                      |  |                |  |  | B  |  |        |  |  |
|--|--|--|----------------|--|--|--|--|--------|--|--|
|  | Vaše hodnocení motivů<br>není důležité |  | velmi důležité |  |  | Stupeň plnění<br>zaměstnavatelem<br>plní |  | neplní |  |  |
| Mzda a její výše   |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Účast na výsledku pracovního procesu                     |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Možnost dalšího kariérního postupu                       |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Status, prestiž z titulu funkce                          |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Dostatečná informovanost o dění v podniku                |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Jistota zachování mého pracovního místa, pozice          |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Pracovní podmínky (BOZP, vybavení pracoviště)            |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Úroveň a rozsah benefitů (mob. telefony, živ. pojištění) |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Atmosféra na pracovišti (vztah ke kolegům, vedoucímu)    |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Uznání mých pracovních výsledků                          |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |
| Možnost dalšího odborného vzdělávání                     |  |  |                |  |  |  |  |        |  |  |

Na závěr několik doplňujících dotazů.

**7. Jaký způsob motivace upřednostňujete?**

- a) Peněžní motivaci (zvýšený pracovní výkon je motivován dodatečnou finanční odměnou)
- b) Nepeněžní motivaci (zdrojem motivace je rozšiřování osobních kompetencí či nadstandardní lékařská péče)

**8. Kterou z forem nepeněžní motivace by-jste uvítal/a?**

- a) Jazykové kursy (zvyšování Vaší jazykové vybavenosti)
- b) Nadstandardní lékařskou péči
- c) Rozšiřování osobních kompetencí (komunikační dovednosti atd.)
- d) Zvyšování odborné způsobilosti (různé formy studia při zaměstnání – SŠ, VŠ)

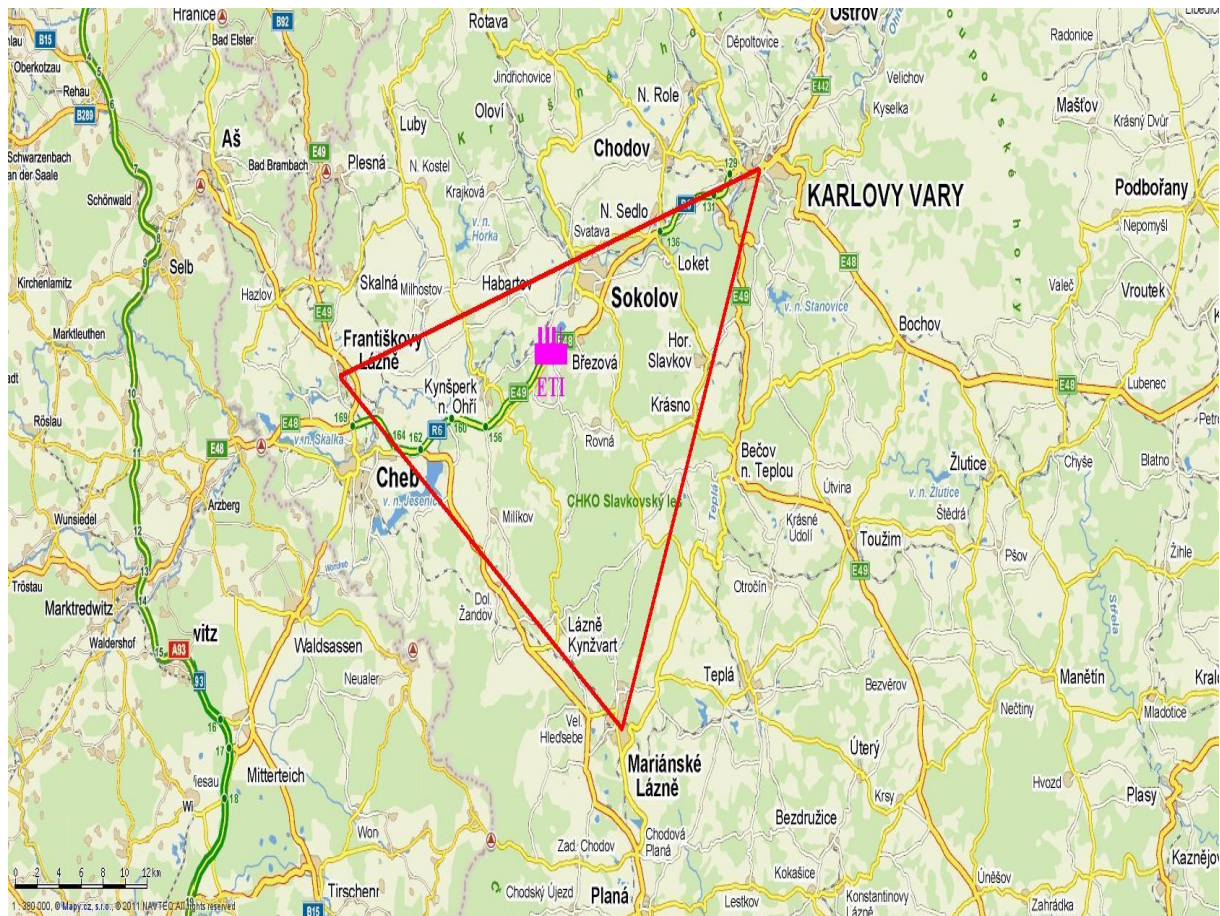
**9. Jaká je Vaše spokojenost s úrovní motivačního programu ve vašem podniku?**

- a) Jsem spokojen/a se současným stavem
- b) Jsem nespokojen/a.

**Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji mnoho pracovních úspěchů.**

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [4].

**Příloha B – Mapa – lokalizace ETI uprostřed tzv. „Lázeňského trojúhelníku“.**



**Zdroj: [13]**

**Příloha C - Stupnice mzdových tarifů v ČEZ a.s., OJ ETI**

**Stupnice mzdových tarifů**  
platná v ČEZ, a. s., pro rok 2013

| Tarifní stupeň | Mzdový tarif |
|----------------|--------------|
|                | Kč/měsíčně   |
| 1              | 10 620       |
| 2              | 11 140       |
| 3              | 12 490       |
| 4              | 13 730       |
| 4a             | 15 150       |
| 5              | 16 400       |
| 5a             | 17 520       |
| 6              | 18 780       |
| 6a             | 20 060       |
| 7              | 21 300       |
| 7a             | 22 560       |
| 8              | 23 820       |
| 8a             | 25 070       |
| 9              | 26 360       |
| 9a             | 27 620       |
| 10             | 28 870       |
| 10a            | 29 990       |
| 11             | 31 250       |
| 11a            | 32 500       |
| 12             | 33 780       |
| 12a            | 35 040       |

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [16]

**Příloha D - Vývoj pracovní úrazovosti a nemocnosti zaměstnanců ČEZ a.s., OJ ETI**

| <b>Pracovní úrazovost ČEZ a.s., OJ ETI</b>          | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Počet zaměstnanců</b>                            | 191         | 158         | 157         | 155         | 154         |
| <b>Počet smrtelných pracovních úrazů</b>            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Počet úrazů s hospitalizací &gt; 5 dnů</b>       | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Počet ostatních úrazů (s absencí &gt; 3 dny)</b> | 1           | 0           | 1           | 3           | 1           |
| <b>Počet kal. dnů pracovní neschopnosti</b>         | 125         | 0           | 31          | 177         | 358         |
| <b>Počet případů uznaných nemocí z povolání</b>     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [13]



Příloha E - Návrh najížděcího protokolu kotle.

| <b>Hodnotící protokol najíždění</b>   |  |   |             |
|---|--|---|-------------|
| <b>kotle č.:</b>  |  |   |             |
| <b>ODSTAVENÍ KOTLE :</b>  |  |   |             |
| Datum:  |  | Čas:  |             |
| <b>NAJÍŽDĚNÍ KOTLE - PŘÍKAZ K NAJETÍ :</b>  |  |   |             |
| Datum:  |  | Čas:  |             |
| <b>CELKOVÁ DOBA ODSTÁVKY BLOKU:</b>   |  | <b>TYP NAJÍŽDĚNÍ:</b>   |             |
| Směna:  |  | Směnový inženýr   |             |
|   |  | Mistr výrobních bloků   |             |
|   |  | Operátor / čas předání směny                                      |             |
| <b>SLEDOVANÁ ČINNOST</b>  | <b>Limitní hodnoty</b>   | <b>Hodnocení</b>  | <b>Body</b> |
| <b>Zapálení NPH</b>   | do 15 min po provětrání  | <b>+5/0/-5</b> za každých 5 min                                   |             |
| <b>Nárůst teplot v SK</b>   | 100°C/hod  | <b>0/-5</b> za každých ±10°C                                      |             |
| <b>Připojení k RCHS</b>   | 260°C/1,6 MPa  | <b>0/-5</b> za každých 5°C/0,2MPa                                 |             |
| <b>Připojení k SP</b>   | PP min 475°C<br>PP > o 0,1 MPa než v SP  | <b>0/-5</b> za podkročení parametrů                               |             |
| <b>Najetí 1.ZL</b>  | teplota lože > 610°C   | <b>0/-5</b> za každých +10°C                                      |             |
| <b>Spotřeba plynu</b><br>.....m <sup>3</sup>  | do 20 hod odstávka 20 000 m <sup>3</sup><br>20-50 hod odstávka 30 000 m <sup>3</sup><br>50–100 hod odstávka 35 000 m <sup>3</sup><br>≥ 100 hod odstávka 40 000 m <sup>3</sup>      | <b>+5/0/-5</b> za každých<br>1 000 m <sup>3</sup>                 |             |
| <b>Doba od příkazu k najetí do připojení k SP</b><br>(plný /prázdný tlakový systém kotle) | do 12 hod, plný - 4,5 hod<br>do 24 hod, plný - 6,5 hod<br>do 48 hod, plný - 8 hod<br>do 48 hod, prázdný - 12,5 hod<br>nad 100 hod, plný - 9 hod<br>nad 100 hod, prázdný - 15,5 hod | <b>0/-5</b> za každých +30 min<br><b>0/+5</b> za každých – 30 min |             |
| <b>Doba dosažení plného výkonu od příkazu k najetí</b>                                    | do 12 hod, plný - 7 hod<br>do 24 hod, plný - 9 hod<br>do 48 hod, plný - 11 hod<br>do 48 hod, prázdný - 15,5 hod<br>nad 100 hod, plný - 12 hod<br>nad 100 hod, prázdný - 18,5 hod   | <b>0/-5</b> za každých +30 min<br><b>0/+5</b> za každých – 30 min |             |
| <b>Závažné porušení MPP pro kotel a pomocné zařízení</b>                                  | dle MPP  | <b>- 10</b>   |             |
| <b>Celkový počet bodů:</b>  |  | <b>Operátor:</b>  |             |
|   |  | <b>Operátor:</b>  |             |

Vysvětlivky:

MPP – místní provozní předpis

ZL – zauhlovací linka

NPH – najížděcí plynový hořák

RCHS – regulační chladicí stanice (technologické zařízení)

SP – společný parovod elektrárny

SK – spalovací komora

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [13]

**Příloha F - Návrh najížděcího protokolu TG**

| <b>Hodnotící protokol najíždění</b>     |  |                              |  |
|---|--|------------------------------|--|
| <b>TG č.:</b>                           |  |                              |  |
| <b>ODSTAVENÍ TG :</b>                   |  |                              |  |
| Datum:                                  |  | Čas:                         |  |
| <b>NAJÍŽDĚNÍ TG - PŘÍKAZ K NAJETÍ :</b> |  |                              |  |
| Datum:                                  |  | Čas:                         |  |
| <b>CELKOVÁ DOBA ODSTÁVKY TG:</b>        |  | <b>TYP NAJÍŽDĚNÍ:</b>        |  |
| Směna:                                  |  | Směnový inženýr              |  |
|   |  | Mistr výrobních bloků        |  |
|   |  | Operátor / čas předání směny |  |

| <b>SLEDOVANÁ ČINNOST:</b>                             | <b>Limitní hodnoty</b>        | <b>Rozpětí hodnocení</b>              | <b>Body</b> |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| <b>Prohřev parovodu PP</b>                            | nárůst 4°C/min                | <b>0/-5</b> za každý ±1°C             |             |
| <b>Ukončení prohřevu parovodu AP</b>                  | 270 až 330°C                  | <b>0/-5</b> za každých 10°C nad 330°C |             |
|   |                               |                                       |             |
| <b>Teplota oleje</b>                                  | MIN 35°C, MAX 45°C            | <b>0/-5</b> za každý 1°C pod/nad      |             |
| <b>Vyjíždění na otáčky</b>                            | dle typu najížděcího diagramu | <b>0/-5</b> za každých ±10min         |             |
| <b>Rozdíl teplot VT dílu spodek/vršek</b>             | ±50°C                         | <b>0/-5</b> za každých ± 5°C          |             |
| <b>Rozdíl teplot přírub vnitřní/vnější</b>            | MAX 30°C                      | <b>0/-5</b> za každých 5°C            |             |
| <b>Závažné porušení MPP pro TG a pomocné zařízení</b> | dle MPP                       | <b>- 10</b>                           |             |
| <b>Celkový počet bodů</b>                             |                               | <b>Operátor:</b>                      |             |
|   |                               | <b>Operátor:</b>                      |             |

Vysvětlivky:

AP - admisní pára

MPP – místní provozní předpis

PP - přehřátá pára

TG - turbogenerátor

VT - vysokotlaký díl turbogenerátoru

**Zdroj:** vlastní zpracování dle[13]

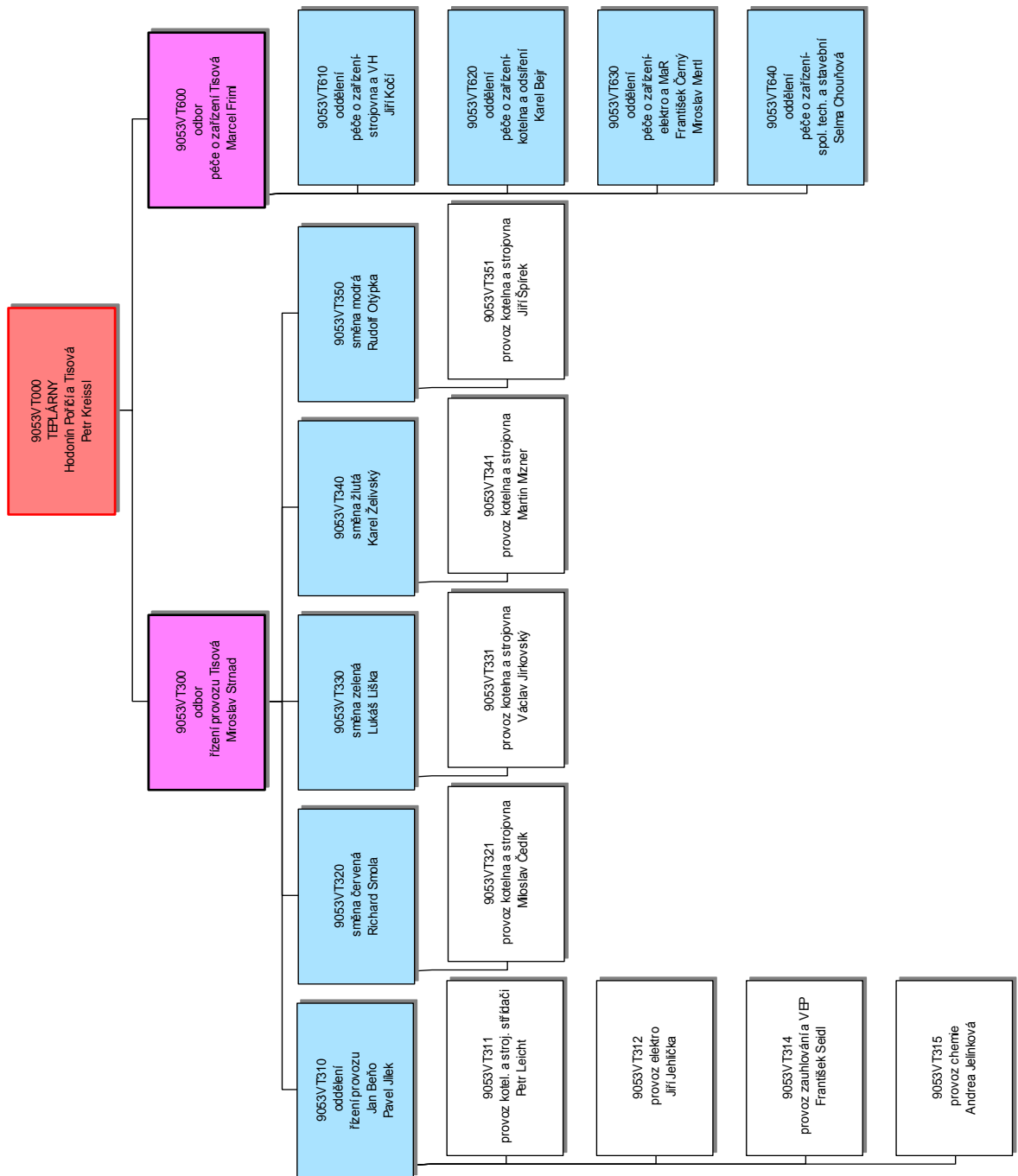
**Příloha G - Kontrolní list zařízení**

Kontrolní list zařízení: .....

| Datum:                   | Čas:        | Jméno a podpis         | Poznámka: |
|--------------------------|-------------|------------------------|-----------|
|                          | 00:00       |                        |           |
|                          | 03:00       |                        |           |
|                          | 06:00       |                        |           |
|                          | 09:00       |                        |           |
|                          | 12:00       |                        |           |
|                          | 15:00       |                        |           |
|                          | 18:00       |                        |           |
|                          | 21:00       |                        |           |
| <b>Kontrola vedoucí:</b> | <b>Čas:</b> | <b>Jméno a podpis:</b> |           |
|                          | 00:00       |                        |           |
|                          | 03:00       |                        |           |
|                          | 06:00       |                        |           |
|                          | 09:00       |                        |           |
|                          | 12:00       |                        |           |
|                          | 15:00       |                        |           |
|                          | 18:00       |                        |           |
|                          | 21:00       |                        |           |
| <b>Kontrola vedoucí:</b> | <b>Čas:</b> | <b>Jméno a podpis:</b> |           |
|                          | 00:00       |                        |           |
|                          | 03:00       |                        |           |
|                          | 06:00       |                        |           |
|                          | 09:00       |                        |           |
|                          | 12:00       |                        |           |
|                          | 15:00       |                        |           |
|                          | 18:00       |                        |           |
|                          | 21:00       |                        |           |
| <b>Kontrola vedoucí:</b> | <b>Čas:</b> | <b>Jméno a podpis:</b> |           |
|                          | 00:00       |                        |           |
|                          | 03:00       |                        |           |
|                          | 06:00       |                        |           |
|                          | 09:00       |                        |           |
|                          | 12:00       |                        |           |
|                          | 15:00       |                        |           |
|                          | 18:00       |                        |           |
|                          | 21:00       |                        |           |
| <b>Kontrola vedoucí:</b> | <b>Čas:</b> | <b>Jméno a podpis:</b> |           |
|                          | 00:00       |                        |           |
|                          | 03:00       |                        |           |
|                          | 06:00       |                        |           |
|                          | 09:00       |                        |           |
|                          | 12:00       |                        |           |
|                          | 15:00       |                        |           |
|                          | 18:00       |                        |           |
|                          | 21:00       |                        |           |

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Příloha č. H - Organizační schéma ČEZ a. s., OJ ETI**



**Zdroj: [13]**

**Příloha I - Fotografická dokumentace**



Obr. č. 3: ČEZ a.s., OJ elektrárna Tisová – celkový pohled, zdroj [11].



Obr. č. 4: ČEZ a.s., OJ elektrárna Tisová – hlavní brána a vrátnice podniku, zdroj [11].





Obr. č. 3: ČEZ a.s., OJ elektrárna Tisová – turbogenerátor č. 4, zdroj [11].



Obr. č. 3: ČEZ a.s., OJ elektrárna Tisová – turbogenerátor č. 2, zdroj [11].

## **Příloha J – Abstrakt**

KMOŠEK, M. *Ekonomické posouzení motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2013.

**Klíčová slova:** potřeba, motiv, motivace, motivační aspekt, motivační program podniku

Bakalářská práce na téma: „*Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*“ se zaměřila na pracovní motivaci zaměstnanců a její ekonomický přínos pro společnost ČEZ a.s., OJ elektrárna Tisová. Cílem této práce bylo analyzovat stávající motivační program v podniku a na základě výsledků této analýzy navrhnout opatření pro možné zvýšení ekonomické efektivity stávajícího motivačního programu podniku.

Ve své teoretické části tato bakalářská práce shrnuje základní pojmy a teorie z oblasti motivace a tvorby motivačního programu podniku.

Praktická část pak obsahuje analýzu stávajícího motivačního programu konkrétního podniku. Na základě výsledků této analýzy pak byla stanovena některá opatření zvyšující ekonomickou efektivnost motivačního programu přinášející prospěch společnosti i jejím zaměstnancům.

## **Abstract**

Kmošek M., *Economic assessment of benefits in motivation program in company*. Bachelors work. Pilsen. Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen. 66 p., 2013.

**Keywords:** need, motive, motivation, motivational aspect, company motivational program

This bachelor thesis: *“Economic assessment of the benefits in motivation program in company”* is focused on the motivation of employees and its benefits for the business ČEZ a.s., power plant Tisová.

The theoretical part of the thesis deals with the basic concepts and theories of motivation and development motivation program in the company.

The practical part of this thesis analyzes the incentive program specific firm. Some measures, based on this analysis, were proposed to increase the economic efficiency of this incentive program.