

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

**Zavedení systému kafetérie ve společnosti
Chládek a Tintěra a.s.**

Bc. Klára Pařízková

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára PAŘÍZKOVÁ**
Osobní číslo: **E09624**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Zavedení systému kafetérie ve společnosti Chládek
a Tintěra a.s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Základní pojmy z řízení lidských zdrojů
2. Stimulace pracovníků
3. Chládek a Tintěra a.s.
4. Zavedení systému kafetérie
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7621-168-3
- [3] PLAMÍNEK, J., Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [4] PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu, Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7
- [5] THORNE, K., PELLANT, A., Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance, Brno: Computer Press a.s., 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0
- [6] ARMSTRONG, M. Strategic human resource management - A guide to action, Kogan Page Ltd., 2006. ISBN 0749445114


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

Datum zadání diplomové práce: 26. května 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2011

Klára Pařízková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych ráda vyjádřila velké díky Mgr. Monice Floriánové, ředitelce oddělení řízení lidských zdrojů holdingu enteria a. s., za její čas, rady a ochotné poskytování informací a materiálů o společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s. Na závěr bych také ráda poděkovala Bc. Milanu Matysovi za jeho čas a poskytování rad a informací z oblasti IT.

Anotace

Tato diplomová práce je věnována zavádění pružných zaměstnaneckých výhod (tj. systému kafetérie) ve společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s. V první, teoretické, části je práce zaměřená na definování základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a podrobněji se pak věnuje stimulaci a motivaci pracovníků. Ve druhé, praktické, části je představena společnost Chládek a Tintěra Pardubice a. s. a holding enteria a. s., dále je v této části popsán kafeteria systém a návrh jeho zavedení ve společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody, kafeteria systém, stimulace a motivace

Title

Implementation of cafeteria plan in the company Chládek a Tintěra plc.

Annotation

This diploma paper concerns applying the employee benefit system (i.e. cafeteria plan) in Chládek and Tintěra Pardubice plc. In the first theoretical part, the thesis defines the basic terms in the area of human resources. Further on, it focuses on stimulation and motivation of employees. The second practical part introduces the company Chládek and Tintěra Pardubice plc. and holding enteria plc. Additionally, it describes the project of implementation the cafeteria plan in the mentioned company.

Keywords

Human resource management, employee benefits, cafeteria plan, stimulation and motivation

Obsah:

Úvod	9
1 Základní pojmy z řízení lidských zdrojů	10
1.1 Cíle ŘLZ a jeho vliv na výkon organizace	11
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.2 Vliv lidských zdrojů na výkon organizace	13
1.2 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
1.2.1 Personální plánování	17
1.2.2 Získávání a přijímání pracovníků	19
1.2.3 Interní mobilita zaměstnanců a uvolňování lidí z organizace	20
1.2.4 Vzdělávání v organizaci	21
1.2.5 Řízení odměňování	23
1.2.6 Hodnocení pracovního výkonu.....	25
2 Stimulace pracovníků	29
2.1 Motivace pracovníků	30
2.1.1 Teorie instrumentalisty	30
2.1.2 Teorie zaměřená na obsah	31
2.1.3 Teorie zaměřená na proces	34
2.1.4 Pravidla motivace	37
2.1.5 Vliv osobnosti na motivaci	39
2.1.6 Vliv prostředí na motivaci	41
2.1.7 Motivační strategie	43

3	Chládek a Tintěra a. s.	46
3.1	Základní informace o firmě	46
3.1.1	enteria a.s.	49
3.2	Podniková kultura.....	50
3.2.1	Základní přístupy	50
3.3	Organizační struktura společnosti	51
3.4	Řízení lidských zdrojů	54
3.4.1	Přijímání a zapracování nových zaměstnanců.....	54
3.4.2	Vzdělávání pracovníků	55
3.4.3	Propouštění zaměstnanců	55
4	Zavedení systému kafetérie	57
4.1	Odměňování pracovníků ve společnosti CH&T a. s.	57
4.1.1	Zaměstnanecké výhody ve společnosti CH&T a. s.	58
4.2	Kafetéria systém	62
4.2.1	Zavedení kafetéria systému ve společnosti Chládek a Tintěra a. s.	62
5	Závěr.....	72
	Seznam zkratk:.....	74
	Seznam grafů:	75
	Seznam obrázků:.....	75
	Seznam tabulek:.....	76
6	Seznam zdrojů	77
7	Seznam příloh.....	79

Úvod

Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti firmy, mají značnou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody. Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují.

Každá organizace by si měla svých zaměstnanců vážit a pečovat o ně, snažit se je nejen stimulovat pomocí finančních odměn či benefitů, ale také se pokusit zjistit, čím je který zaměstnanec motivován. Pracovníci, kteří se cítí být motivováni, mají mnohem vyšší produktivitu práce. Výkon celé organizace roste tak, jak roste počet zaměstnanců, kteří jsou správně motivováni.

Cílem diplomové práce je analýza současné situace ve společnosti Chládek a Tintěra a. s., zejména v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Na základě této analýzy bude navržen systém kafetérie ve společnosti Chládek a Tintěra a. s. Zavádění tohoto systému, jakožto projekt, by mělo obsahovat personální zajištění, analýzu rizik, kalkulaci ceny projektu, časový harmonogram a očekávanou návratnost investic.

První a druhá kapitola této práce bude věnována teoretickým podkladům a informacím. V první kapitole budou čtenáři této práce seznámeni se základními pojmy z oblasti ŘLZ. Protože je pro tuto práci klíčová problematika stimulace zaměstnanců (odměňování, zaměstnanecké výhody atd.), bude stimulaci a motivaci pracovníků věnována celá druhá kapitola.

Třetí kapitola bude zaměřena na vybranou společnost, tedy na společnost Chládek a Tintěra Pardubice a. s. Kromě základních informací o společnosti jako je historie či předmět podnikání, bude v této kapitole analyzována i podniková kultura, činnosti jednotlivých oddělení a především pak činnosti oddělení řízení lidských zdrojů.

Ve čtvrté kapitole se autorka zaměří již na hlavní cíl diplomové práce, tedy na zavedení systému kafetérie. Čtenáři budou nejprve seznámeni s tím, co to systém kafetérie vlastně je, jaké jsou jeho výhody, popřípadě nevýhody a po té bude následovat projekt zavedení tohoto systému do společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

1 ZÁKLADNÍ POJMY Z ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů spadá pod tzv. „manažerské vědy“, což znamená, že má, stejně jako například management, interdisciplinární charakter (poznatky z práva, sociologie, matematiky či psychologie). V úvodu této kapitoly přistoupíme k definování ŘLZ, které se v pojetí různých autorů liší.

Definice ŘLZ:

- Dle Armstronga je ŘLZ „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“¹
- Storey se domnívá, že ŘLZ lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“²
- Livian a Pražská ho ve své knize *Řízení lidských zdrojů* definují: „jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.“³
- Leegová pak ve snaze shrnout definice dohromady nadefinovala ŘLZ takto: „politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním podniku a využívána k posílení vhodné kultury organizace. Lidské zdroje mají značnou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody a mohou být efektivně řízeny spíše vzájemnými konzistentními pravidly, které zvyšují oddanost a angažovanost...“

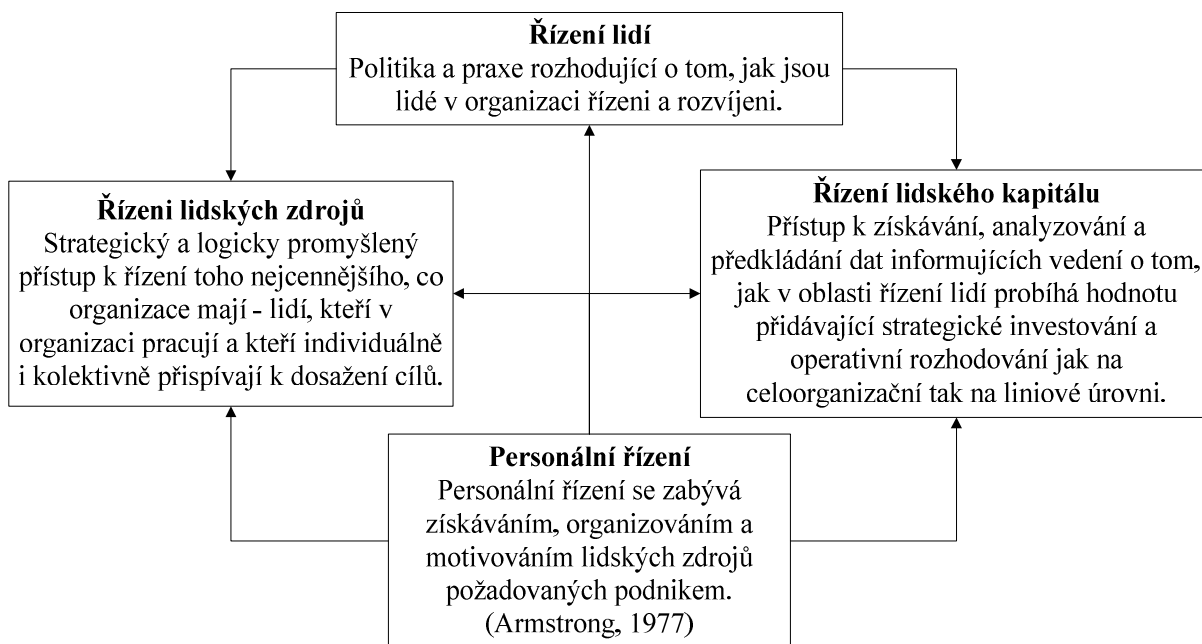
To je jen pár příkladů definic ŘLZ, jak je vidět definice se různí, Michael Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* nadefinoval i vztah mezi pojetími řízení lidí. Podle něho v sobě termín řízení lidí zahrnuje dvě pojetí a to řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu, tyto

¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

² STOREY, J., *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Thomson Learning, 2001, ISBN: 1861525087

³ LIVIAN, Yves Frédéric, PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou republikou*, Praha: HZ Systém, 1999. ISBN 80-860-0919-X.

termíny nahradily pojem personální řízení. Vztah mezi všemi těmito pojetími je znázorněn na obrázku níže (Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí).



Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 26

1.1 Cíle ŘLZ a jeho vliv na výkon organizace

V této podkapitole bude práce zaměřena na základní cíle ŘLZ, na to jak ŘLZ působí na výkon celé organizace a v neposlední řadě pak i se strategií řízení lidských zdrojů.

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Názory na to, jaké jsou konkrétní cíle ŘLZ, se různí stejně jako definice, nicméně na prezentaci všech názorů není v této práci dostatek prostoru. Proto autorka vybrala dělení cílů ŘLZ podle Michaela Armstronga, které považuje za nejvýstižnější, samozřejmě i Armstrong se opírá o názory jiných autorů.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je pochopitelně zajištění toho, aby organizace prostřednictvím lidí úspěšně plnila své cíle. Konkrétněji lze pak říci, že tento obecný cíl bude zajištěn, pakliže budou plněny cíle v následujících oblastech.

Efektivnost organizace

V této oblasti má ŘLZ za cíl podporu programu na zlepšování efektivity organizace. Tento cíl je naplňován prostřednictvím tvorby účinných postupů v oblasti řízení znalostí, řízení talentů a tvorby politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

Řízení lidského kapitálu

Nick Bontis a kol. nadefinoval lidský kapitál v jednom ze svých článků takto: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.“⁴

Z této definice lidského kapitálu lze odvodit, že cílem organizace (cílem ŘLZ) v této oblasti je, aby byla organizace schopná získávat a udržet si potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Řízení lidského kapitálu se zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů jako prostředků pro účely strategie a praxe řízení lidí.

Řízení znalostí

Procesy učení probíhající v organizaci jsou základem pro naplňování cíle ŘLZ v této oblasti. Tímto cílem rozumíme podporu rozvoje specifických znalostí a dovedností, které jsou pro firmu typické.

Řízení odměňování

Cíl ŘLZ v této oblasti je poměrně jasně definovaný, nicméně jeho naplňování nemusí být vždy úplně jednoduché. ŘLZ by mělo usilovat o to, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni nejen za to, co dělají a čeho dosahují, ale i za úroveň znalostí a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

⁴ Článek Nick Bontis a kol.[on-line]. [cit. 2011-3-12]
<<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/EMJBontis.pdf>>

Zaměstnanecké vztahy

„Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.“⁵

Uspokojování rozdílných potřeb

V této oblasti by mělo ŘLZ usilovat o poskytnutí stejných příležitostí všem pracovníkům a to prostřednictvím správně zvolené politiky řízení lidských zdrojů. Tato politika by měla vyvažovat a respektovat potřeby všech zainteresovaných stran.

1.1.2 Vliv lidských zdrojů na výkon organizace

Pakliže je lidský kapitál považován za to nejcennější, co organizace má, pak je zřejmé, že by právě lidské zdroje měly mít velice podstatný vliv na výkon organizace. Vazbu, mezi správně zvolenou politikou ŘLZ a jejím přímým pozitivním vlivem na výkon organizace, zkoumalo mnoho badatelů v oblasti ŘLZ. Výsledky a metodologie těchto průzkumů shrnul, ve své knize Řízení lidských zdrojů, Michael Armstrong do přehledné tabulky (Tabulka 1: Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace).

Tabulka 1: Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
Arthur (1990, 1992, 1994)	Údaje z 30 amerických oceláren použité k odhadu toho, jaký vliv na efektivnost práce a zmetkovitost měla existence buď strategie vysoké oddanosti, nebo strategie kontroly.	Firmy se strategií vysoké oddanosti měly významně vyšší úroveň jak produktivity, tak kvality než firmy se strategií kontroly.
Huselid (1995)	Analýza odpovědí 968 amerických firem na dotazník zkoumající používání postupů vysoce výkonné práce, vytváření synergie mezi nimi a propojení těchto postupů se strategií konkurence.	Produktivitu ovlivňuje motivace pracovníků, finanční výkon je ovlivňován kvalifikací a motivací pracovníků a organizační strukturou.

⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

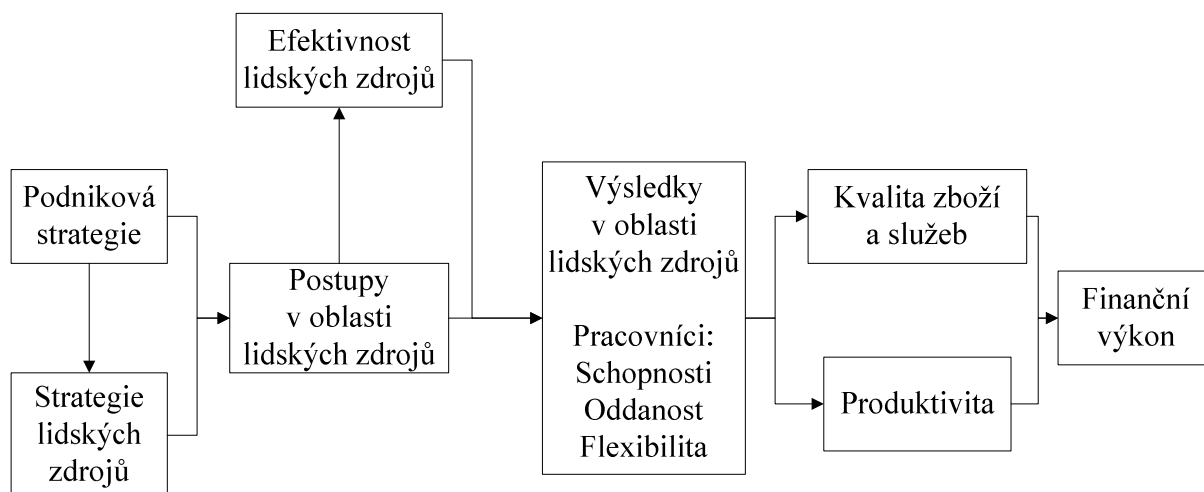
Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
Huselid a Backer (1996)	Byl vytvořen jakýsi ukazatel systému lidských zdrojů v 740 firmách ukazující, do jaké míry firma zavedla systém vysoce výkonné práce.	Firmy s vysokými hodnotami ukazatele měly ekonomicky a statisticky vyšší úroveň výkonu.
Backer a kol. (1997)	Byly analyzovány výsledky řady výzkumných projektů s cílem odhadnout strategický dopad systémů vysoce výkonné práce na hodnotu pro akcionáře.	Systémy vysokého výkonu mají vliv, pokud pevně zapustí kořeny v infrastruktuře řízení.
Patterson a kol. (1997)	Výzkum zkoumající vazbu mezi výkonem podniku, kulturou organizace a používáním řady postupů v oblasti lidských zdrojů.	Postupy v oblasti lidských zdrojů bylo možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19% resp. 18%). Zejména dva postupy byly významné: (1) získávání pracovníků a rozvoj jejich dovedností a (2) vytváření pracovních úkolů a pracovních míst včetně flexibility, odpovědnosti, rozmanitosti a používání formálních týmů.
Thompson (1998)	Studie vlivu metod vysoce výkonné práce, jako např.: týmové práce, hodnocení pracovníků, rotace práce, širokopásmových mzdových struktur a poskytování informací o podniku v 623 britských závodech zaměřených na letectví.	Počet postupů v oblasti lidských zdrojů a podíl pracovníků, u kterých byly použity, se jevil jako klíčový diferencující faktor mezi úspěšnějšími a méně úspěšnými firmami.
The Workplace Employee Relations Survey z roku 1998 (analyzováno Guestem a kol., 2000a)	Analýza šetření o pracovních vztazích na pracovištích, které se týkalo zhruba 2000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 pracovníků.	Existuje silná souvislost mezi řízením lidských zdrojů na jedné straně a postoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé.

Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
The Future of Work Survey, Guest a kol. (2000b)	Bylo zkoumáno 835 organizací soukromého sektoru a byly vedeny rozhovory se 610 specialisty na lidské zdroje a 462 nejvyššími představiteli organizací.	Větší míra používání postupů v oblasti lidských zdrojů souvisela s vyšší úrovní oddanosti pracovníků a jejich přispění k dosažení cílů organizace, na druhé straně to bylo provázáno s vyšší úrovní produktivity a kvality služeb.
Purcell a kol. (2003)	Longitudinální studie 12 podniků prováděná University of Bath, která měla zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.	Nejúspěšnější podniky měly něco, co badatelé nazvaly „velká idea“. Tyto podniky měly jasnou vizi a řadu vzájemně propojených hodnot, které byly dobře zakořeněny, měly trvalý charakter, byly kolektivní, měřené a řízené. Týkaly se udržování výkonu a flexibility. Existují jasné důkazy o vztazích mezi pozitivními postoji k politice a praxi lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na jedné straně a pracovním výkonem na straně druhé. Realizace politiky a praktických postupů (nikoliv počet schválených postupů) je mimořádně důležitou složkou propojování řízení lidí na výkon podniku a to je primárně úkolem liniových manažerů.

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 40-41

Shrnou-li se výsledky výzkumů, zejména zaměří-li se především na výzkum, který byl proveden Purcellem a kolektivem (v roce 2003), lze odvodit, že největší vliv má ŘLZ na výkon organizace prostřednictvím: vysokého pracovního výkonu, formulování jasné vize a jejím zakořeněním v organizaci, motivace, budování oddanosti a angažovanosti pracovníků, efektivního řízením změn.

Výsledky výzkumu lze ještě doplnit o přehledný obrázek, který ukazuje vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace (Obrázek 2: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem).



Obrázek 2: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 42

V této podkapitole byla práce zaměřena na to, jak lidské zdroje působí na organizaci a jaké jsou základní cíle ŘLZ. V následující podkapitole bude práce zaměřena na funkce a úkoly oddělení řízení lidských zdrojů.

1.2 Funkce a úkoly řízení lidských zdrojů

Před tím než budou definovány samotné úkoly a funkce ŘLZ, budou čtenáři seznámeni ještě se základními účastníky a s těmi, kteří ŘLZ ovlivňují.

Základními účastníky tedy jsou top management, management, zaměstnanci, odbory a útvar zabývající se řízením lidských zdrojů.

Za takzvané „ovlivňovatele“ ŘLZ jsou považováni veřejná správa, odbory a svazy zaměstnanců, konkurence a podnikatelské sdružení, jehož je podnik členem.

Za čtyři základní funkce (procesy) ŘLZ, které v organizaci probíhají, jsou považovány:

- **Výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy.
- **Hodnocení** – napomáhá k řízení pracovního výkonu.
- **Odměňování** – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace. Musí se

odměňovat stejně tak krátkodobé jako dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti.

- **Rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů jsou pak tyto:

- **Shromažďování poznatků o lidských zdrojích**
- **Analýza poznatků a kvantifikace budoucích potřeb**
- **Plánování lidských zdrojů**
- **Zajišťování průzkumu trhu práce**
- **Školení a informování**
- **Zajišťování personálně informačního systému**
- **Definování funkcí a úkolů**
- **Působení na pracovní podmínky**
- **Posuzování pracovních výkonů**
- **Odměňování**
- **Povyšování, přesouvání a vybírání lidských zdrojů**

Bohužel v této práci není dostatek prostoru pro specifikaci všech dílčích činností, proto budou v následujících podkapitolách blíže definovány pouze vybrané úkoly ŘLZ.

1.2.1 Personální plánování

Plánování je proces, který vychází ze strategie, vyžaduje intelekt a vědomé určení průběhu činnosti, které je založené na cílech, znalostech a odporných odhadech. Vyjádřením plánovacího procesu je plán.

Personální plánování spočívá v tom, že po nadefinování potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů, jsou zpracovány plány, které povedou k uspokojení těchto potřeb. Potřebou

organizace v oblasti lidských zdrojů pak rozumíme to, jaké lidské zdroje z hlediska počtu i z hlediska struktury, organizace bude potřebovat.

V souvislosti s personálním plánováním vznikl i pojem personální strategie, z odborné literatury jsou známy různé typy personálních strategií, mezi dvě neznámější patří:

- komplexní personální strategie, která se zabývá se etikou a změnami podnikové kultury, reagují na změny v makroekonomickém prostředí, např.: globalizaci, recesi, vývoj technologií ad.
- specifické personální strategie, které se týkají změn v provádění ŘLZ, (pracovní vztahy, výběr zaměstnanců ad.)

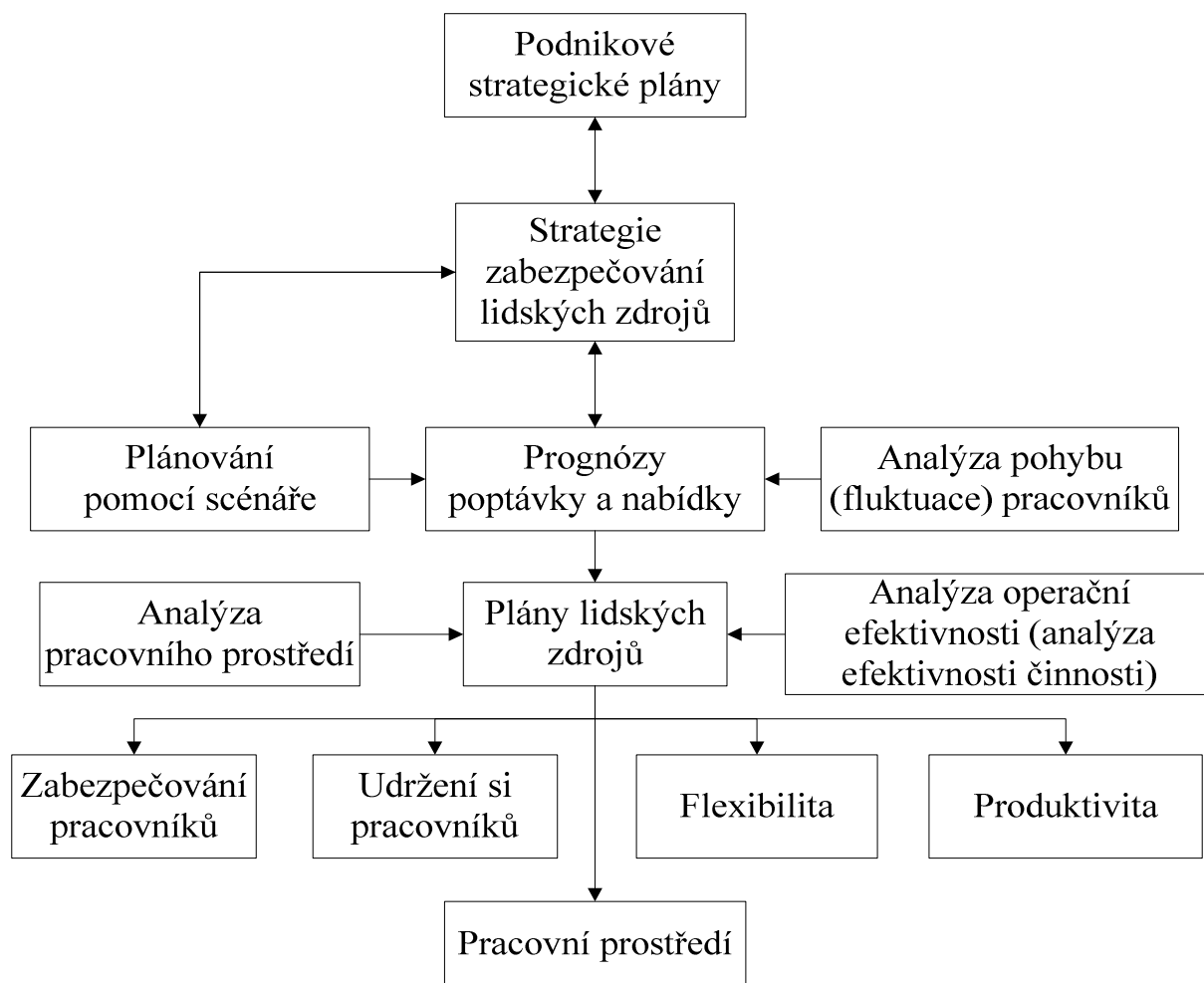
Z časového hlediska se personální plány dělí stejně jako všechny ostatní plány, tedy na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, neboli operativní, taktické a strategické.

Dále pak je rozlišováno mezi personálním plánováním tvrdým a měkkým, přičemž tvrdé plánování je založené striktně na kvantitativní analýze, což znamená zajištění správného počtu správných lidí. Oproti tomu měkké personální plánování je založeno spíše na kvalitativní analýze, má za úkol zajistit, aby byli k dispozici lidé, kteří mají správný typ postojů a motivaci, budou oddaní a angažovaní v organizaci.

Za základní druhy personálních plánů jsou považovány:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány rozmisťování zaměstnanců,
- plány hodnocení zaměstnanců,
- plány odměňování zaměstnanců,
- plány dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- a plány propouštění zaměstnanců.

Proces plánování lidských zdrojů, tedy jednotlivé činnosti tohoto procesu a vazby mezi nimi, velice dobře vystihuje následující obrázek (Obrázek 3: Proces plánování lidských zdrojů).



Obrázek 3: Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 310

1.2.2 Získávání a přijímání pracovníků

Cíl získávání a přijímání pracovníků je získat takový počet kvalitních pracovníků, který je žádoucí pro uspokojení potřeb organizace, to vše s vynaložením minimálních nákladů. Proces získávání pracovníků má tři základní fáze a to:

- **definování požadavků** (popisy a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách přijetí nového zaměstnance),
- **přilákání uchazečů** (rozhodnutí se pro vnitřní nebo vnější řešení získání pracovníka, způsob přilákání: inzerce, agentury, poradci),

- **vybírání uchazečů** (třídění žádostí na základě výběrových kritérií, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy)

Na proces získávání pak navazuje proces přijímání pracovníků. Součástí tohoto procesu je sepsání smlouvy s novým pracovníkem a adaptace pracovníka tedy uvedení nového pracovníka do organizace.

Pracovní smlouva může být uzavřena buď ústně, v případech krátkodobého pracovního závazku, nebo písemně v ostatních případech, kterých je většina. Písemná smlouva pak samozřejmě musí obsahovat zákonem dané náležitosti (druh práce, místo výkonu práce, datum nástupu do práce, informace o obou stranách, které smlouvu uzavírají, tedy o organizaci i o zaměstnanci a dobu trvání smlouvy).

Uvedení nového pracovníka do organizace

Uvedením nového pracovníka rozumíme jeho adaptaci, tedy zapracování. Adaptace nového zaměstnance po stránce pracovní spočívá v jeho seznámení s pracovními podmínkami, pracovními povinnostmi, pracovními postupy ad. Sociální stránka adaptace nového zaměstnance spočívá především se seznámením pracovníka s organizací, podnikovou kulturou, seznámení s kolegy ad. Většina stabilních firem má svůj vlastní adaptační program, v rámci kterého se zapracovává každý nově příchozí zaměstnanec. Někdy mohou být novým zaměstnancům přiděleni i tzv. patroni.

1.2.3 Interní mobilita zaměstnanců a uvolňování lidí z organizace

Interní mobilita zaměstnanců

Pod pojmem interní mobilita zaměstnanců rozumíme jejich rozmístění a pohyb v rámci organizace. Mezi základní typy interní mobility zaměstnanců patří: povýšení, zařazení na jinou práci a změna místa výkonu práce.

Povýšením se rozumí růst v hierarchické struktuře organizace. Většinou bývá povýšení spojováno s vyšší prestiží, větším platem, případně dalšími zaměstnaneckými výhodami. Z hlediska lidský zdrojů je na povyšování nahlíženo jako na prostředek stimulace k vyšším výkonům, plného využití zaměstnancova potenciálu nebo může souviset i s nižší fluktuací v organizaci.

Povyšování bývá často nazýváno vertikální mobilitou („posun nahoru“), oproti tomu převedení či přeložení pracovníka je označováno jako mobilita horizontální. **V převedení a přeložení pracovníků** existují dva typy mobility a to geografická a lokální. Jak již názvy napovídají, geografická mobilita znamená přesun zaměstnance z jedné pobočky do pobočky druhé, zatímco lokální mobilitou rozumíme například přesun zaměstnance na jiné oddělení. V obou případech zůstává zaměstnanec v rámci hierarchie organizační struktury na stejné pozici, jinak by se jednalo o povýšení.

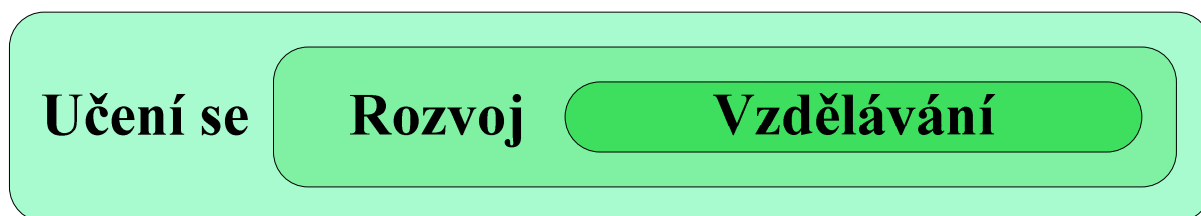
Uvolňování lidí z organizace

Pracovní poměr může být ukončen buď ze strany zaměstnance, nebo ze strany zaměstnavatele. Pokud odchází pracovník dobrovolně, tedy dochází k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, důvodem může být buď jeho odchod na jiné pracovní místo, nebo ukončení kariéry tedy odchod pracovníka do penze. Mnohem častější je nedobrovolný odchod zaměstnance, tedy ukončení pracovního poměru ze strany organizace. Důvody mohou být různé, například je to nadbytečnost pracovníka, nedostatečná kvalifikace pro danou práci, špatné chování, neschopnost související s dovednostmi, porušení pracovní smlouvy ad.

1.2.4 Vzdělávání v organizaci

V první řadě od sebe musí být odlišeny pojmy „učení se v organizaci“ („podnikové učení se“) od podnikového vzdělávání. Zatímco učení bývá spontánním a neorganizovaným procesem, podnikové vzdělávání je organizovaná a plánovaná personální činnost.

Personální vzdělávání, kromě pojmu učení se, úzce souvisí ještě s pojmy kvalifikace a rozvoj lidských zdrojů. Vztah mezi učním se, rozvojem lidských zdrojů a vzděláváním je znázorněn na obrázku (Obrázek 4: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání).



Obrázek 4: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání

Zdroj: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31

Vzdělávání se prolíná s mnoha činnostmi personálního útvaru, například s: personálním plánováním, získáváním zaměstnanců, řízením kariery, odměňováním a hodnocením zaměstnanců v neposlední řadě také s motivací.

„Existují čtyři typy vzdělávání:

- **Instrumentální vzdělávání** – jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Uspadňuje vzdělávání při výkonu práce.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Cílové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.“⁶

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Existuje rozličné množství metod vzdělávání, podle místa, kde vzdělávání probíhá, rozlišujeme: metodu vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a metodu na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Mezi **metody vzdělávání na pracovišti** řadíme: demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování (osvojení poznatků a dovedností od osoby kouče – která je pracovníkovi dána), mentoring (podobné jako koučování, ale mentora si pracovník volí sám) a rotace práce (plánované získávání zkušeností). Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště** jsou řazeny: případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, nácvik asertivity a outdoor learning (ve volném překladu učení se hrou). Na závěr této podkapitoly bude čtenář seznámen s **metodami na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**, patří k nim: učení se akcí, instruktáž při práci, pověření úkolem, studium odborné literatury a v poslední době velmi rozšířený e-learning.

⁶ HARRISON, R., *Learning and Development*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005, ISBN: 1 84398 0509

1.2.5 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategie a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“⁷

Mezi hlavní **cíle řízení odměňování** tedy patří: odměňování lidí za hodnotu, kterou vytvářejí, podle toho jak si jich organizace váží, vytváření kulturu výkonu, motivace lidí, tvorba pozitivních zaměstnaneckých vztahů, spravedlivé a důsledné fungování a tedy odměňování rovným způsobem ad.

Celková odměna, kterou zaměstnanec dostává, je tvořena více složkami. Pojetí celkové odměny je poměrně nové, ale na řízení odměňování má značný vliv. V jejím základu je **mzda** nebo **plat** (český zákon tyto dva pojmy bere jako různé, ale ve skutečnosti jsou si velice podobné a v zahraniční literatuře bývají požívány jako totožné), stručně lze říci, že je to peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Další složkou celkové odměny je **zásluhová mzda**, což je odměna přímo se vztahující k výkonu, je to peněžní bonus a může být provázána se základním platem. Důležitou funkci v celkové odměně mají **zaměstnanecké výhody**, systémem zaměstnaneckých výhod, konkrétně pak pružným systémem (kafeteria systémem) se bude autorka blíže zabývat v praktické části této diplomové práce. Tři výše uvedené složky celkové odměny jsou společně nazývány hmotnou odměnou. Druhou část celkové odměny tvoří **nepeněžní (vnitřní) odměny**, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samotné. Přehledně znázorňuje celkovou odměnu a její složky následující tabulka (Tabulka 2: Složky celkové odměny).

⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

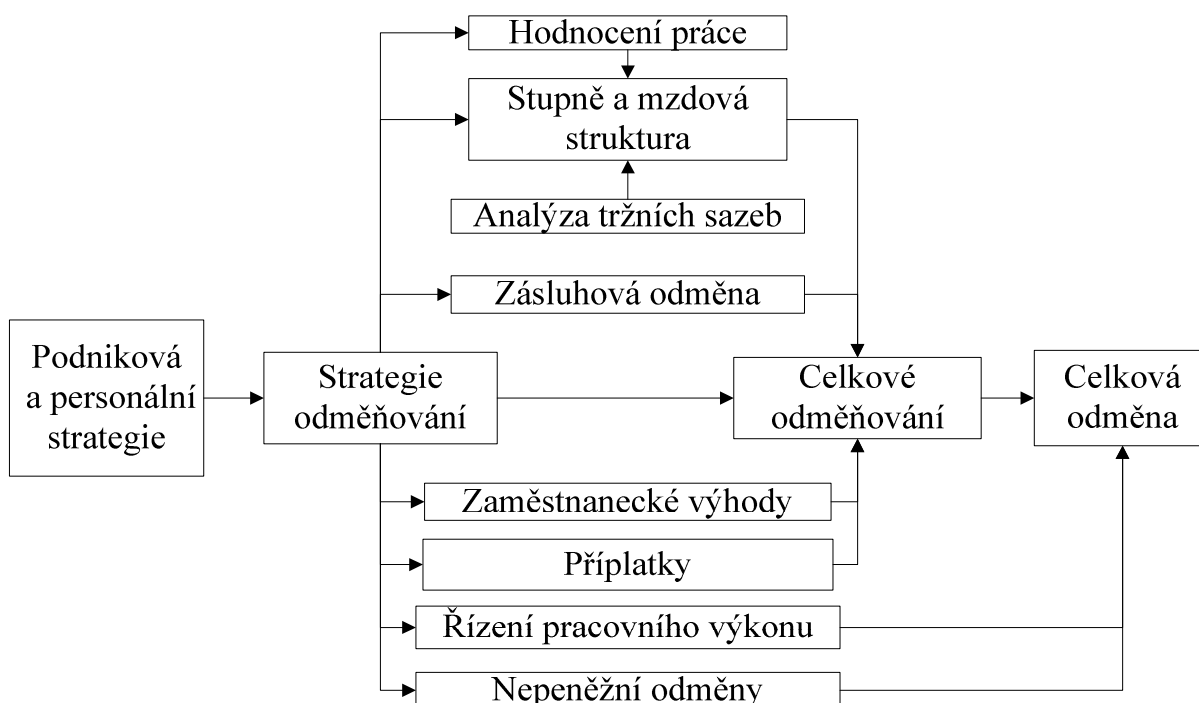
Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Tabulka 2: Složky celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 521

Celkové odměňování vychází z vytváření souborů postupů, různé procesy odměňování by se měly doplňovat, navazovat na sebe a vzájemně se podporovat. Toto pojetí v podstatě říká, že odměňování lidí není jen jejich zasypávání penězi.

Prvky řízení odměňování a vzájemné vztahy mezi nimi jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obrázek 5: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy).



Obrázek 5: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 520

Většina prvků řízení odměňování je vysvětlena v této podkapitole, v následující podkapitole bude definován prvek *hodnocení práce*.

1.2.6 Hodnocení pracovního výkonu

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“⁸

Hodnocení pracovního výkonu mohou provádět: sám pracovník, přímý nadřízený, spolupracovníci, personální manažer, specializované agentury, podřízení nebo lidé z vnějšího okolí firmy (zákazníci, dodavatelé či obchodní partneři).

Existuje mnoho důvodů pro hodnocení práce, jsou to např.: efektivnější využití pracovní doby zaměstnanců, poskytnutí informací a tvorba podkladu pro odměňování, získávání informací pro řízení kariéry, zvýšení motivace pracovníků ad.

Pro hodnocení práce existuje mnoho metod, které Michael Armstrong porovnal a shrnul do přehledné tabulky (Tabulka 3: Porovnání přístupů k hodnocení práce).

Tabulka 3: Porovnání přístupů k hodnocení práce

Metoda	Charakteristiky	Výhody	Nevýhody
Bodovací	Analytický přístup, v němž se bodují jednotlivé faktory a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnávání a zařazování do stupňů.	Pokud je založena na řádné analýze práce na pracovních místech, poskytuje bodovací metoda hodnotitelům měřítko, které může zvýšit objektivitu a důslednost posuzování a omezit příliš zjednodušené posuzování charakteristické pro neanalytické přístupy k hodnocení práce.	Může být složitá a vyvolávat nesprávný dojem vědecké přesnosti – při bodování prací je třeba používat úsudek. V případě změn podmínek, priorit nebo hodnot není snadné tento systém přizpůsobovat.

⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Metoda	Charakteristiky	Výhody	Nevýhody
		Poskytuje ochranu před stížnostmi týkajícími se stejné hodnoty, pokud ovšem sama nějak nediskriminuje.	
Analytické porovnávání	Jsou vypracovány profily stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak „porovnávány“ s řadou profilů stupňů nebo úrovní, tak aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.	Jestliže proces porovnávání je opravdu analytický a provádí se s velkou péčí, pak tento přístup šetří čas, tím že umožňuje hodnocení velkého počtu prací, zejména druhotných, a to rychle a způsobem, který vyhovuje požadavkům souvisejícím se stejnou hodnotou.	Proces porovnávání může být povrchnější, a tedy podezřelejší než bodovací metoda. V novějším přístupu existují definice úrovní faktorů, které poskytují návod k posuzování a výsledné skóre vytváří základnu pro určení pořadí a stupňů, které nepatří do analytického porovnávání. I když porovnávání na této základně může být považováno za analytické, může být obtížné to prokázat v případech, kdy se řeší záležitosti stejné hodnoty.
Klasifikační	Neanalytická (sumární) metoda – je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědností. Práce (pracovní místa) jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce (pracovní místa) s popisem stupně (klasifikování práce).	Snadno se s ní pracuje, definice stupňů poskytují určité standardy pro posuzování.	Jestliže definice stupňů jsou příliš propracované, může být obtížné zařadit složité práce do nějakého stupně, stupně mají tedy sklon k obecnosti, která příliš nepomáhá při hodnocení hraničních případů nebo při porovnávání mezi jednotlivými pracemi, neposkytuje to ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.

Metoda	Charakteristiky	Výhody	Nevýhody
Pořadí	Neanalytická (sumární) metoda – porovnávají se práce (pracovní místa) jako celek za účelem vytvoření pořadí.	Snadnost použití a srozumitelnost.	Nejsou definovány standardy pro posuzování, neměří se rozdíly mezi pracemi, neposkytuje to ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
Vnitřní banchmarking	Pracovní místa nebo role se porovnávají se vzorovými rolemi, které byly zařazeny do stupňů na základě metody pořadí nebo klasifikační metody, a je jim přiřazován stupeň, který jim nejlépe odpovídá. Popisy pracovních míst mohou být analytické v tom smyslu, že berou v úvahu řadu standardů a definovaných prvků.	Snadné používání, usnadňuje přímé porovnávání, zejména tehdy, kdy byla pracovní místa analyzována pomocí řady společných kritérií.	Do značné míry spoléhá na úsudek a může vést k neustálému opakování (reprodukování) existujících relací, závislá na přesné analýze pracovního místa / role, nemusí poskytnout ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
Tržní oceňování	Mzdové / platové sazby jsou porovnávány s tržními sazbami – vnitřní relace jsou tedy určeny pomocí relací na trhu. Přísně vzato, není to vlastně metoda hodnocení práce.	Je v souladu s názorem, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“. Zabezpečuje konkurenceschopnost odměňování.	Spoléhání na přesné informace o tržních sazbách není vždy na místě, relace na trhu nemusejí odpovídat způsobem odrážet vnitřní relace, do organizace se může přenášet případná diskriminace.

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 549-550

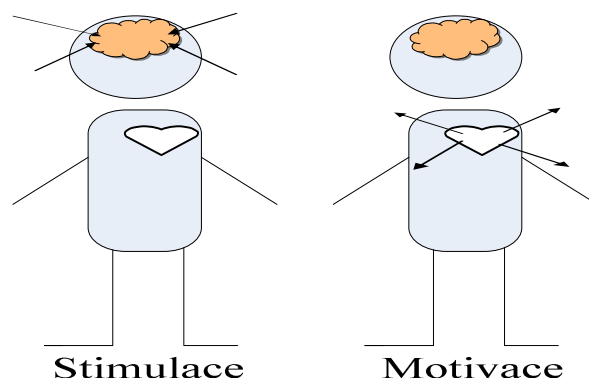
Shrnutí

Tabulkou porovnání přístupů k hodnocení práce je uzavřena nejen podkapitola hodnocení práce, ale i celá první kapitola *Základní pojmy z ŘLZ*, na ní bude navázáno druhou kapitolou a to kapitolou *Stimulace pracovníku*. Přísně vzato je stimulace a motivace pracovníků jedním ze základních pojmů z oblasti ŘLZ, avšak je to téma tak široké a pro tuto práci natolik podstatné, že mu je věnována samostatná kapitola.

Úkolem první kapitoly bylo uvést čtenáře do problematiky řízení lidských zdrojů a seznámit je se základními pojmy z této oblasti. V současnosti je řízení lidských zdrojů jednou z nejpodstatnějších částí strategického řízení, která je v podnicích rozvíjena. Jedná se o rozhodující nástroj, který zvyšuje výkonnost, konkurenceschopnost a tedy i ekonomickou úspěšnost firmy. Ve všech činnostech řízení lidských zdrojů by měl být vždy kladen důraz především na kvalitu, nikoliv na kvantitu.

2 STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Pojmy motivace a stimulace pracovníků bývají velmi často zaměňovány. Respektive výraz motivace se velice benevolentně používá pro oba zmiňované pojmy. Ale ve skutečnosti jde o dva odlišné pojmy, které spolu ale souvisí. Rozdíl mezi nimi jednoduše a výstižně znázorňuje následující obrázek (Obrázek 6: Rozdíl mezi motivací a stimulací).



Obrázek 6: Rozdíl mezi motivací a stimulací

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 14

Jak je vidět na obrázku, tak základní rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, odkud podněty pro dobře vykonanou práci vychází. Pakliže jsou to podněty vnitřní, pak hovoříme o motivech. V opačném případě, tedy v případě vnějších podnětů, o nich hovoříme jako o stimulech.

- **Stimulace pracovníků**

Stimulace má oproti motivaci jednu obrovskou výhodu a to svou jednoduchost. V případě stimulace stačí manažerovi základní znalost lidské povahy. Není potřeba znát daného pracovníka nijak zevrubně, ani o něm vědět konkrétní informace. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Nejčastějším stimulem bývá odměna, příplatek, bonus. Dokud člověk dostává za mnohdy nepříjemnou činnost odměnu (ve většině případů samozřejmě finanční), tak je ochotný danou činnost vykonávat. Ale jednoduchý princip stimulace je na druhé straně i její nevýhodou. Tato nevýhoda spočívá v tom, že ve chvíli kdy manažer přestane dodávat stimuly, zastaví se pravděpodobně i činnost, která byla těmito stimuly vyvolávána. Tedy zjednodušeně řečeno, nevýhodou stimulace je, že práce probíhá, jen dokud působí stimuly.

2.1 Motivace pracovníků

„Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět, jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“⁹

V jiné odborné literatuře je motivace charakterizována jako „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“¹⁰

○ Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Prvním z těchto způsobů, je **vnitřní motivace**, kdy jedinec motivuje sám sebe tím, že vykonává (případně hledá) práci, která vede k naplnění jeho cílu a uspokojení jeho potřeb. V druhém případě může být jedinec motivován managementem, pak mluvíme o **motivaci vnější**, kde motivátory jsou odměna, pochvala, povýšení apod.

V následujících podkapitolách bude práce zaměřena nejen na proces a teorii motivace a její pravidla, ale také na to, jak mohou být dělení lidé, kteří mají být motivováni, do různých skupin.

2.1.1 Teorie instrumentalisty

Instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak povede k věci jiné. Ve své nejzákladnější podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují jenom pro peníze. Základy této teorie položil v druhé polovině 19. století Taylor. V této teorii je popsána domněnka, že člověk je

⁹ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

motivován k práci, pakliže s jeho výkonem jsou přímo provázány odměny a tresty. Taylor ve svých metodách vědeckého řízení (1911) napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich odměny.“

„Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“¹¹

2.1.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie motivace, jež se zaměřují na cíle, kterých chceme dosáhnout, jsou nazývány obsahovými teoriemi. Nejslavnější klasifikace potřeb je ta, kterou formuloval Maslow. Podle něho existuje pět hlavních potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Hierarchie těchto potřeb je následující:

- „Fyziologické - potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – potřeba mít stabilitu a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

¹¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

- Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“¹²

Grafické znázornění Maslowovy hierarchie potřeb, tzv. „Maslowova pyramida potřeb“ je na následujícím obrázku (Obrázek 7: Pyramida potřeb podle Maslowa).



Obrázek 7: Pyramida potřeb podle Maslowa

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8, str. 41

Člověk podvědomě uspokojuje nejprve nižší stupně potřeb, teprve potom vyšší stupně potřeb, proto tuto teorii nazýváme hierarchickou. V případě uspokojení potřeby nižší se stává dominantní potřebou potřeba vyšší, pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Toto uspořádání však není vždy platné, i Maslow uznává, že se jedná o typický obrázek člověka v ideálních organizačních a sociálních podmínkách.

Podle Clayтона Alderfera je mnohem realističtější uvažovat pouze o třech základních teoriích potřeb:

- Existence (*Existence*) – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí.

¹² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

- Vztahy (*Relatedness*) – potřeba uznání a úcty.
- Růst (*Growth*) – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty.

Tato teorie vešla ve známost jako teorie ERG. Hlavní rozdíl mezi touto teorií a teorií Abrahama Maslowa je v tom, že Clayton Alderferd tvrdí, že všechny tři skupiny potřeb mohou být požadovány ve stejném okamžiku, zatímco v případě Maslowových pěti potřeb jsou uspokojovány od nižších po vyšší. To co mají tyto dvě teorie společné, je podobná manažerská implikace obou z nich.

Hlavním úkolem manažera je zjistit, co je motivací jednotlivých pracovníků. V souvislosti s tím vytvořili Sheila Ritchie a Peter Martin praktický nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních pohnutek. Jednotliví lidé pak určují svůj motivační profil, tím že hodnotí, zda mají vysokou či nízkou potřebu dané pohnutky. Motivační profil je zachycen v následující tabulce (Tabulka 4: Motivační profil).

Tabulka 4: Motivační profil

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů. Potřeba stálé stimulace.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznávání a potřeba uznání od druhých. Může být na obtíž produktivitě práce.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druzí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jednotlivec hodnotí práci, podle toho jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje, zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stále variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Kreativita	Zkoumavý, kreativní, zvědavý a otevřený jedinec.	Malá potřeba kreativního myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice osobnosti převládá.	Jedinec bez jakýchkoliv mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení o odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních a dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

Zdroj: DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1, str. 67

Po té co Ritchie a Martin provedli rozsáhlé šetření, při kterém bylo dotázáno 1355 manažerů a dalších profesionálů z několika států, lze říci, že složky motivace jsou mnohem více společné stejným profesním skupinám než příslušníkům stejných národů. V praxi pak z tohoto šetření vyplývá, že výsledky mohou být použity manažery (bez ohledu na zemi působení) ke vhodné volbě motivačních nástrojů pro jednotlivé profese v jejich podnicích.

2.1.3 Teorie zaměřená na proces

Na rozdíl od obsahové teorie motivace, která se zaměřuje na cíle, kterých chce jedinec dosáhnout, procesní teorie motivace řeší otázku, jakým způsobem se rozhoduje mezi cestami

vedoucími k požadovanému cíli. Jedinec má možnost rozhodnout se mezi několika cíli respektive cestami, manažer ho pak při této volbě může ovlivňovat.

Nyní budou popsány tři přístupy k motivaci. A to teorie rovnosti, teorie očekávání, a teorie formulace cílů.

- **Teorie rovnosti**

Tuto teorii vyvinul Stacey Adams a je založena na očekávání jednotlivce a zohledňuje sociální srovnávání lidí. Za každou snahu očekává jednatel určité uspokojení odpovídající této snaze. Autor této teorie se domnívá, že největší motivaci k jednání mají lidé v situacích, kdy není dosaženo rovnováhy. Pro kalkulaci rovnováhy lze použít následující rovnici:

$$\text{můj zisk} / \text{moje snaha} = \text{tvůj zisk} / \text{tvoje snaha}^{13} \quad (1)$$

Ziskem se rozumí finanční odměny, nefinanční benefity a uspokojení. Za odpovídající snahu chce člověk dosáhnout odpovídající zisk. Pokud dochází k nerovnováze, snaží se člověk podniknout kroky, které tuto nerovnováhu odstraní.

Tato teorie má ale i několik slabých stránek. Ignoruje širší sociální a organizační vztahy a proměnné v rovnici jsou v podstatě neměřitelné, protože jsou závislé na individuálním vnímání. Na straně druhé v manažerské praxi správně postihuje to, že lidé by měli být odměňováni podle vynaložené snahy a umu. Pracovníci sami se spolu totiž mohou snadno porovnávat a v případě disproporcí v odměňování dochází k nespokojenosti v kolektivu.

- **Teorie očekávání**

Autorem této teorie je americký psycholog Victor Vroom, který tvrdí, že motivace jednotlivce je založena na kombinaci tří faktorů. Z těchto tří faktorů autor vytvořil rovnici očekávání (ve které budou vysvětleny i jednotlivé faktory):

$$F = \sum V_x I_x E^{14} \quad (2),$$

¹³ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

kde *F (force)* je síla motivace, *V (valence)* je faktor významnosti dosažených výsledků a může být kladný, záporný nebo neutrální, *I (instrumentalists)* je faktor prostředků, které má jednatlivec k dispozici, nabývá hodnot od nuly do jedné a *E (expectancy)* očekávání, že snaha bude oceněna výstupem, stejně jako *I* nabývá hodnot od nuly do jedné.

Oproti Maslowově obsahové teorii je teorie očekávání komplexnější, pomáhá vysvětlit rozdíly v chování a motivaci jednotlivců. Na druhé straně má ale i své nevýhody a to především spojování neslučitelných proměnných.

- **Teorie formulace cílů**

„Dnes je tato teorie považována za procesní teorii motivace, nicméně jeden z hlavních představitelů této teorie, Edwin Locke, uvádí, že se jedná spíše o motivační techniky než o formální teorii. Tato teorie stanovuje čtyři základní body, které jsou podrobeny zkoumání:

- Motivující cíle – vedou k vyššímu výkonu spíše než jednoduché a fádní požadavky
- Přesně specifikované cíle – rovněž vedou k vyššímu výkonu, oproti mlhavě definovaným cílům, jakými mohou být výzvy typu: pracujte co nejlépe.
- Účast při stanovování cílů – zvýší rovněž motivaci, tím i výkon.
- Zpětná vazba – je nezbytná pro efektivní dosažení cílů. Je jednak informující, jednak motivující.

Teorie formulace cílů je vhodná zvláště při dosahování krátkodobých cílů. Poněkud nejasné jsou její důsledky pro dlouhodobé plány (delší než jeden rok). Dalším problémem je, že tato technika je zaměřena spíše na výkon jednotlivců než na výkon celého týmu.“¹⁵

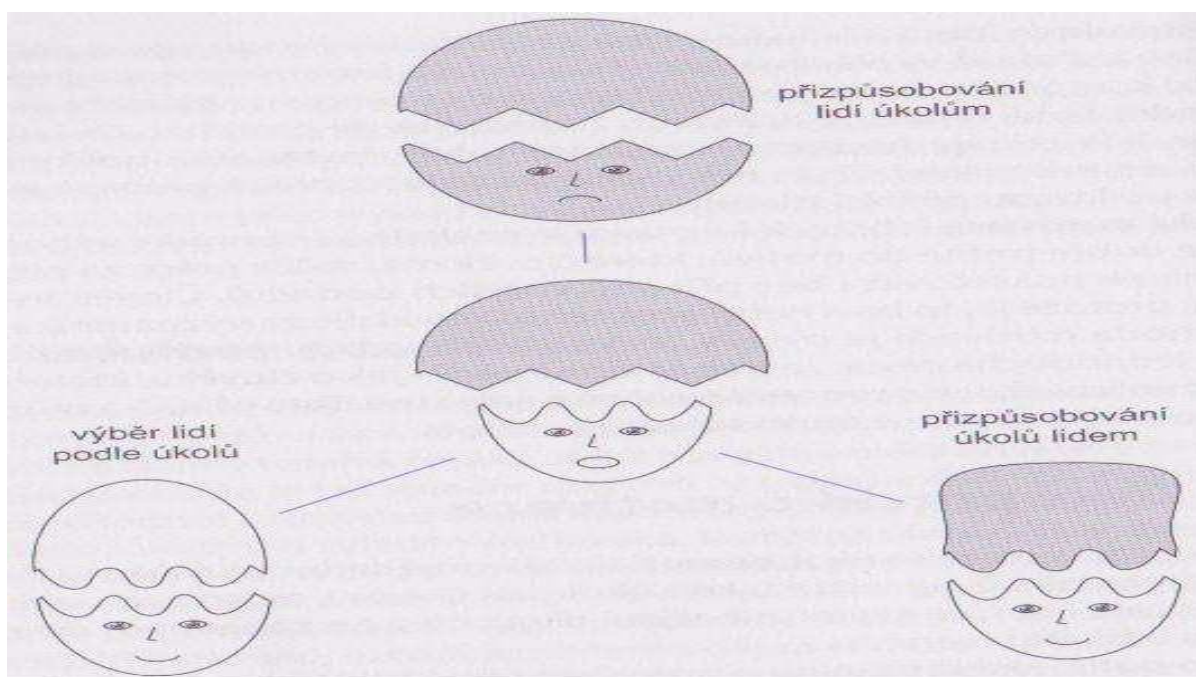
¹⁴ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

¹⁵ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

2.1.4 Pravidla motivace

- Zlaté pravidlo motivace

Toto pravidlo nám radí, že bychom se měli snažit přizpůsobit úkoly lidem, případně lidi úkolům, avšak nejlépe vybírat úkoly lidem na míru. Všechny tyto varianty jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obrázek 8: Lidé a úkoly).



Obrázek 8: Lidé a úkoly

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 16

Uprostřed obrázku je vidět situace, která se stává naprosto běžně, člověk a úkol si vzájemně nevyhovují. Nahoře je varianta, která je považována za krajní řešení a to přizpůsobení člověka danému úkolu, což může být mnohdy velice obtížné, protože když je člověk nucen dělat něco, co nechce, tak je danou činností patřičně otrávený, proto musí být podoba této činnosti nejen stimulován vnějšími podněty, ale i kontrolován, protože jinak hrozí, že danou činnost vykonávat přestane. Vpravo dole je znázorněno přizpůsobení úkolu, tak aby danému člověku vyhovoval, což však vyžaduje, aby byl člověk, který má tento úkol vykonávat, pozitivně motivačně naladěný a z naší strany je vyžadována řada znalostí, návyků a dovedností. Vlevo dole je znázorněno ideální řešení a to výběr lidí podle úkolů, což není bohužel vždy možné (například pro nedostatek pracovníků, které máme k dispozici).

- **Pravidlo motivační kotvy**

Při zaměstnávání se manažer (popř. zaměstnavatel) setkává s lidmi, kteří mají pro vykonávanou činnost vyložené nadšení, na druhou stranu i s lidmi, kteří vykonávají práci téměř s odporem. V druhém případě, pokud člověk v práci nenajde vůbec nic, co by ho bavilo, tak jde o poměrně velký problém. Činnost, kterou pracovník vykonává, ho nemusí vždy úplně bavit, ale je nutné, aby alespoň její část přinášela danému člověku radost. A právě tato *radost*, to co člověka na práci baví, představuje onu motivační kotvu. Tato kotva, v širším slova smyslu udržuje člověka v zaměstnání, ve kterém je, v užším smyslu slova ho udržuje u činnosti, kterou provádí, drží ho, aby je ho pozornost nebyla odváděna jinam.

- **Pravidlo diferencovaných podnětů**

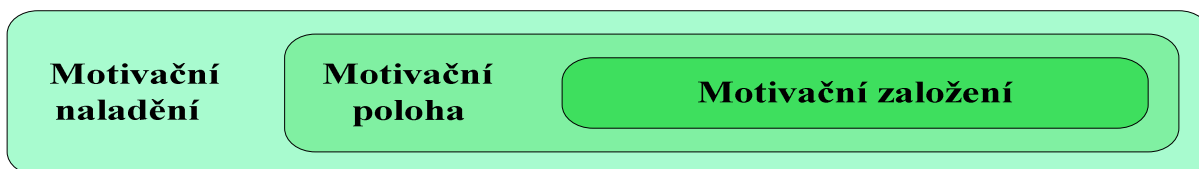
Toto pravidlo je v podstatě velice jednoduché a teoreticky je všeobecně známé. Na různé lidi zkrátka působí různé podněty, respektive různí lidé reagují na různé podněty s rozdílnou intenzitou. V praxi však na tuto skutečnost mnoho lidí zapomíná a vychází z domněnky, že to co motivuje mě, bude motivovat i ostatní. Pro motivaci pracovníků je tedy stěžejní zjistit, na které podněty je konkrétní pracovník citlivý a ty pak při jeho stimulaci používat.

- **Zaměření na člověka**

V konkrétních praktických situacích se někdy může stát, že je přehlížen rozdíl mezi motivací a manipulací. Jedná se přitom o dva naprosto odlišné pojmy. Při motivaci se manažer pokouší své zájmy (zájmy firmy) uvést v soulad se zájmy motivovaného člověka. Zatímco při manipulaci, nejsou zájmy manipulovaného člověka zohledňovány. Na manipulaci bývají lidé většinou hodně citliví, na všech úrovních, ve všech zemích a všech kulturách. Pakliže chce manažer někoho motivovat a vyhnout se při tom manipulaci, je nejnadhějšjí cestou nemyslet na sebe, ale na člověka, kterého chce motivovat.

- **Struktura motivačního pole**

V praktickém managementu bývá aktuální motivační pole konkrétního člověka velmi často považováno za souhru tří složek. Tyto složky se mění a navzájem ovlivňují. Grafické znázornění těchto tří složek je na obrázku (Obrázek 9: Struktura motivačního pole).



Obrázek 9: Struktura motivačního pole

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 24

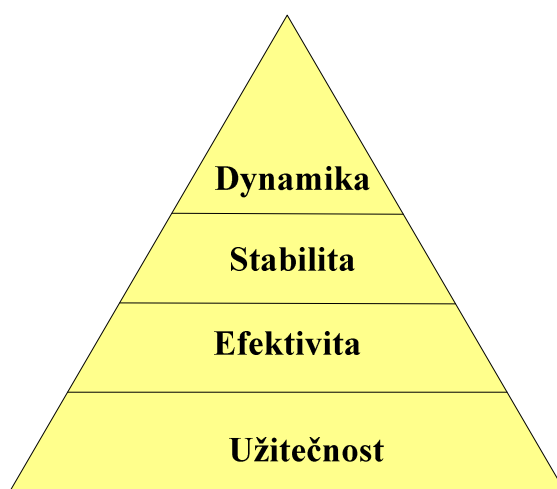
Motivační založení souvisí s osobností člověka. Je vlastností, které se většinou dědí a během života se nemění vůbec nebo jen málo. Motivační založení je tzv. základním kamenem motivačního pole, vychází z něho zbývající dvě složky.

Motivační poloha souvisí s životními podmínkami, které mají trvalejší charakter. Tato složka je složkou naučenou, která byla osvojena daným člověkem jako reakce na životní a pracovní podmínky.

Motivační naladění je velice proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách je dobře viditelná. Jedná se o okamžitou reakci na průběžně působící podněty. Na rozdíl od předchozích dvou složek motivačního pole, se motivačním naladěním nemusí manažeři moc zabývat. Je pomíjivé, se změnou situace se změní i motivační naladění.

2.1.5 Vliv osobnosti na motivaci

Rozdělení osobností, podle jejich motivačního založení vychází z tzv. teorie vitality, jejímž hlavním pilířem je pyramida vitality (Obrázek 10: Pyramida vitality).



Obrázek 10: Pyramida vitality

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 29

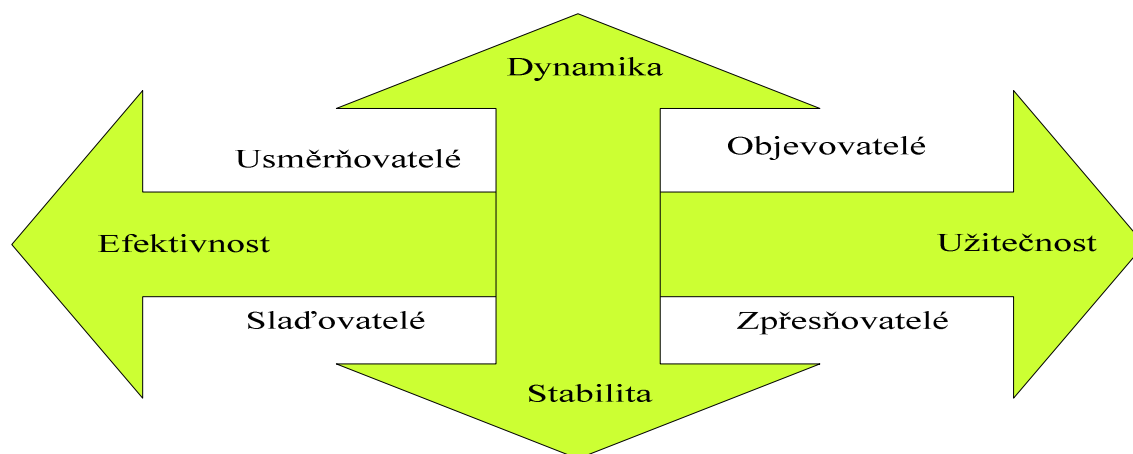
Tato pyramida vysvětluje, že strategickým zájmem společnosti je budovat svou vitalitu postupně od nižších stupňů po ty nejvyšší, tedy od užitečnosti po dynamiku. Přičemž **užitečnost** znamená, co budeme dělat, pro koho to budeme dělat a proč to budeme dělat. **Efektivita** se zabývá otázkou, jak to budeme dělat, **stabilita** řeší, jak budeme reagovat na změny podmínek a **dynamika** má za úkol vystihnout otázku jak budeme změny sami vyvolávat a řídit.

Z dvojic vytvořených z částí této pyramidy vznikají dvě škály, jejichž kombinace pak určuje čtyři motivační typy lidí.

První dvojice užitečnost - efektivita, vystihuje vztah k podnětům, které souvisejí s povahou vykonávané činnosti. Přičemž některé lidi zajímá spíše užitečnost (věcná podstata, účel, výsledek), zatímco jiné zajímá efektivita (způsob, jak je výsledků dosahováno, použité metody a prostředky, lidé a jejich vzájemné vztahy).

Druhou dvojici tvoří stabilita a dynamika, tato dvojice je charakterizována vztahem k podnětům, které souvisejí se změnami vykonávaných činností. Zastánci dynamiky dobře tolerují rizika, která změny přinášejí, zatímco příznivci stability potřebují jistotu a pravidelnost, případné skokové změny se snaží tlumit.

Kombinace těchto dvou škál, jak již bylo řečeno, nám pomáhá pochopit, jak vznikly čtyři motivační typy lidí a nastiňuje jejich vlastnosti, vztah k činnostem a změnám. Grafické znázornění je na následujícím obrázku (Obrázek 11: Motivační typy lidí).



Obrázek 11: Motivační typy lidí

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 31

Základní rysy a informace o reakcích a chování těchto čtyř motivačních typů lidí, jsou přehledně znázorněny v následující tabulce (Tabulka 5: Motivační typy lidí).

Tabulka 5: Motivační typy lidí

	Objevovatel	Usměřňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev.	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: Vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic neuděláš.	(Bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou: (Lítost) Nespravedlivou: (Diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

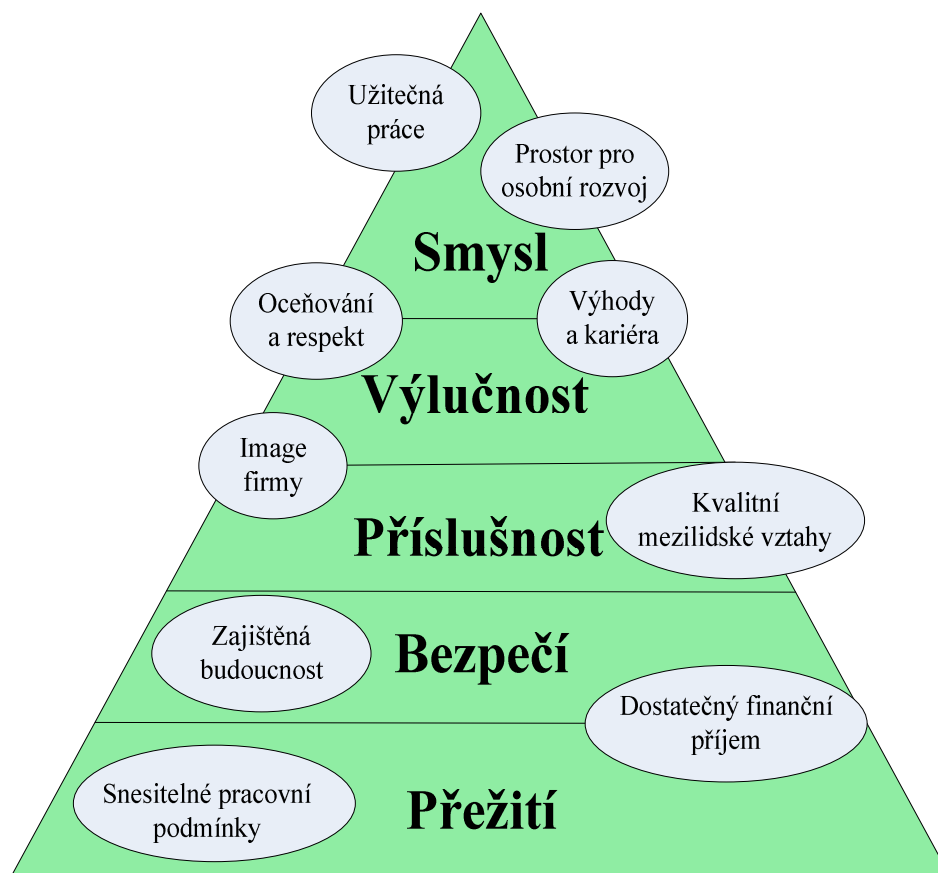
Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*, Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1092-7, str. 82

2.1.6 Vliv prostředí na motivaci

O tom, co lidi v konkrétní situaci motivuje, nerozhodují jen vnitřní, ale i vnější faktory, tedy faktory prostředí. Tedy k tomu, aby mohl manažer cíleně motivovat konkrétního člověka, potřebuje znát kromě motivačního založení i povahu důsledků vnějších vlivů, které na něj působí. Především se pak jedná o míru uspokojení jeho aktuálních potřeb. Tím se dostáváme od motivačního založení k motivační poloze (viz. Obrázek 9: Struktura motivačního pole).

V předchozích podkapitolách je několikrát zmiňován psycholog Abraham Maslow a jeho hierarchie potřeb, kde mimo jiné zkoumá i to, do čeho a v jakém pořadí investují lidé svou energii.

Pro manažera je nejdůležitější poznat, ve kterém patře maslowovy pyramidy (viz. Obrázek 7: Pyramida potřeb podle Maslowa) se konkrétní člověk právě nachází. Od toho, ve kterém patře se pracovník právě nachází, se totiž odvíjí, na které podněty je citlivý. Této citlivosti na podněty je třeba přizpůsobit výběr stimulů, kterými na daného člověka manažer působí. Člověk, který se nachází ve vrchnějších patrech pyramidy, oceňuje například to, že pracuje ve firmě s dobrým jménem, zatímco člověka nacházejícího se v prvním patře „Přežití“ tato skutečnost příliš zajímat nebude. Jiří Plamínek ve své knize *Vedení lidí, týmů a firem* výstižně zachytil pyramidu potřeb a stimuly, na něž by měli pracovníci v jednotlivých patrech reagovat. Jedná o teoretický podklad, který v některých specifických případech nemusí fungovat, ale pro drtivou většinu situací je velmi dobrým nástrojem motivace (Obrázek 12: Pyramida stimulů).



Obrázek 12: Pyramida stimulů

Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*, Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1092-7, str. 85

2.1.7 Motivační strategie

Faktory ovlivňující motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace, jsou shrnuty v následující tabulce (Tabulka 6: Motivační strategie).

Tabulka 6: Motivační strategie

Faktory ovlivňující motivační strategii	Příspěvek personálního útvaru/ personální práce
Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující případy založené na teorii instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné.	Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.	<ul style="list-style-type: none"> - Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. - Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z teorie očekávání, teorie formulace cílů a teorie rovnosti.
Měly by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.	Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce, v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	<ul style="list-style-type: none"> - Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. - Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.

Faktory ovlivňující motivační strategii	Příspěvek personálního útvaru/ personální práce
Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.	<ul style="list-style-type: none"> - Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. - Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. - Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 232

Shrnutí

Podkapitola respektive tabulka motivační strategie je tečkou za druhou kapitolou této práce. V kapitole *Stimulace pracovníků* je v první řadě vysvětlen rozdíl mezi stimulací a motivací pracovníků, dále je pak definováno, co je to stimulace a co je to motivace.

Stimulace (motivace) pracovníků je jedním z hlavních úkolů manažera. Manažer by měl umět vést skupinu, tým a jednotlivce požadovaným směrem. Každého motivuje něco jiného, někoho pochvala, uznání a jiného třeba finanční odměna. Každý člověk je jiný, liší se věkem, ekonomickým postavením a manažer by měl být schopen rozpoznat jejich potřeby a tím pádem vědět, jak je motivovat. Manažer by tedy měl vědět, čím je který zaměstnanec motivován, respektive jakých stimulů má použít, aby se daný zaměstnanec cítil motivován.

O motivaci platí, že je páteří řízení. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

Na předchozí dvě teoretické kapitoly bude navázáno praktickou částí této diplomové práce, v jejíž první kapitole bude představena společnost Chládek a Tintěra a.s. a ve druhé kapitole bude popsáno zavedení systému pružných zaměstnaneckých výhod, tedy systému kafetérie do společnosti CH&T.

3 CHLÁDEK A TINTĚRA A. S.

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice a.s. byla založena roku 1994, přesněji v dubnu tohoto roku. Vznikla jako dceřiná společnost litoměřické „matky“ stejného jména. V roce 1997 byla firma převedena na společnost akciovou a úplně se osamostatnila. V současnosti se tedy jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou vlastnickou strukturou, který má další perspektivy rozvoje. K dalšímu velice významnému kroku pak došlo v roce 2008, kdy se společnost Chládek a Tintěra a. s. stala součástí českého holdingu enteria a.s., který vznikl v květnu a to díky iniciativě právě CH&T.

3.1 Základní informace o firmě

Své poslání vidí Chládek a Tintěra a.s. nejen v produkci kvalitního zboží a služeb, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také v pozici nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot.

Jediným akcionářem společnosti Chládek a Tintěra a.s. je holding enteria a.s., který drží 100% akcií podniku. Základním jměním firmy je 8 300 000 Kč.

Nyní bude definován **předmět činnosti** společnosti CH&T a budou blíže představeny některé divize.

- První činností je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby.
 - Divize projekčního inženýringu působí u společnosti CH&T od roku 1995. Její založení bylo spojeno se dvěma hlavními cíly: Prvním cílem bylo rozšíření sortimentu nabízených produktů stávajícím obchodním partnerům. Druhým cílem bylo doplnění komplexnosti nabízených služeb pro ostatní zákazníky.
- Další činností, kterou společnost provádí je rekonstrukce a oprava technické infrastruktury státu a obcí. Tato činnost je starostí hned několika divizí:
 - Divize kolejové stavby

Kolejové stavby jsou jedním ze základních produktů firmy Chládek a Tintěra Pardubice. Divize Kolejových staveb vznikla v roce 1996.

- Divize kolejové stavby SZT

- Divize mostní stavby

Firma Chládek a Tintěra byla od svého založení v roce 1994 zaměřena na oblast kolejového stavitelství. Rozšířením služeb zákazníkovi o umělé stavby v oblasti dopravního stavitelství s sebou logicky přineslo vznik divize mostních staveb. Od oprav říms propustků přes stavby nástupišť, opravy a výstavbu mostů se divize stala jedním z hlavních pilířů firmy. Dnes působí v oblasti železničních staveb i silničního stavitelství po celém území České republiky.

- Divize silniční stavby

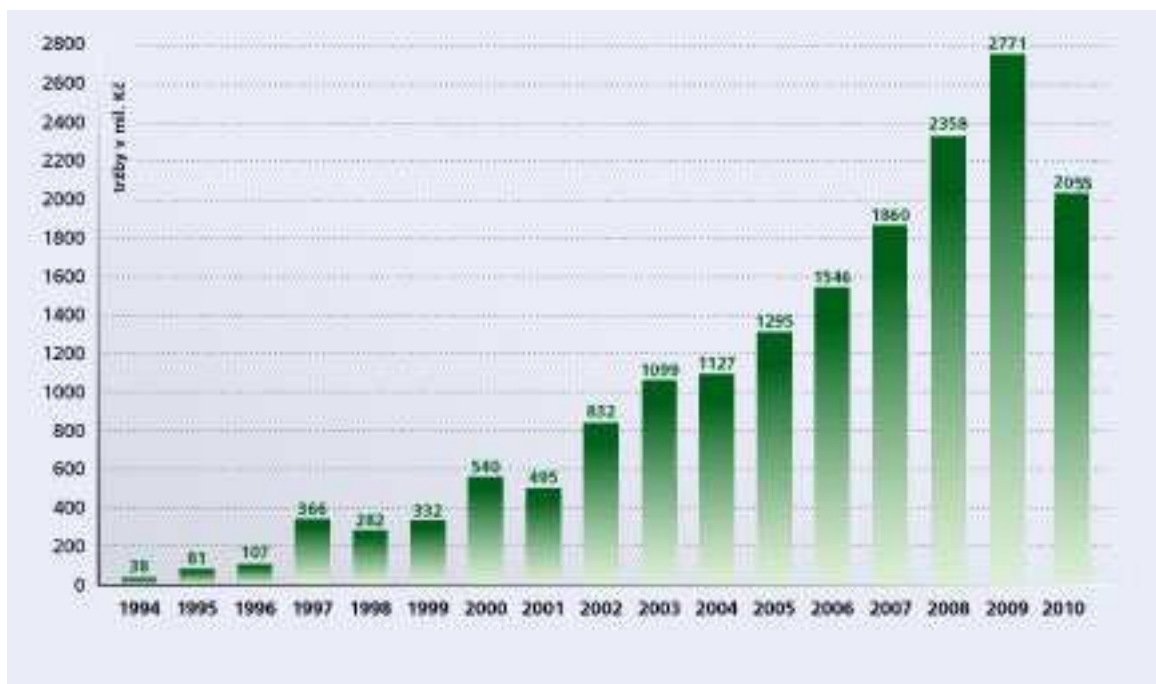
Divize silničních staveb působí u firmy Chládek a Tintěra Pardubice od roku 1996. Založení divize bylo ze strany majitelů společnosti strategickým rozhodnutím, které bylo podpořeno důvodem zajištění větší komplexnosti služeb pro obchodní partnery společnosti v oblasti dopravního stavitelství.

Dále Chládek a Tintěra a.s. velice rychle rozvíjí informační produkty v oblastech:

- projekce a stavební diagnostiky
- investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů.

Společnost CH&T je jedničkou na českém trhu v termitovém sváření kolejnic a budování bezстыkové koleje. Divize svařování má 11 svařovacích čt termitem, 3 čety pro svařování elektrickým obloukem a 3 čety na navařování kolejnic a srdcovek. Touto kapacitou divize svařování produkuje 11 000 svarů ročně a za svou existenci zavařilo více než 140 000 svarů.

Roční objem prodeje vlastního zboží a služeb se v posledních letech pohybuje na hranici dvou až tří miliard korun. V roce 2009 byl obrat 2, 77 miliardy Kč v roce 2010 pak klesl, byl něco málo přes 2 miliardy. Jak se vyvíjely obraty společnosti od roku 1994 až do současnosti, je možné vidět na grafu na následující straně (Graf 1: Obraty v letech 1994-2010).

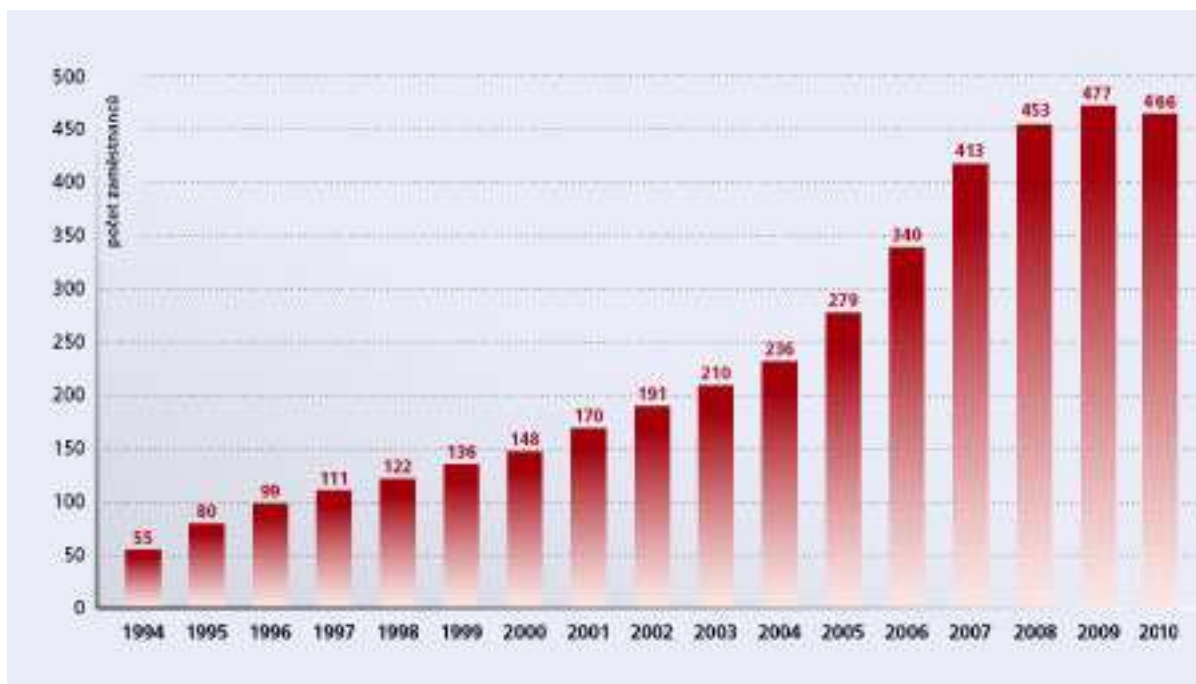


Graf 1: Obraty v letech 1994-2010

Zdroj: Chládek a Tintěra Pardubice a. s.[on-line], <<http://www.cht-pce.cz/index.php>>

Teritoriem, kde firma provozuje svou činnost, je v podstatě celá Česká republika, především pak Východní Čechy, východní část Středních Čech a střední Morava. Od roku 2002 se zaměřuje i na oblast Jižních Čech a v posledních letech svojí působnost rozšířila i do Slovenské republiky.

Počátkem roku 2011 zaměstnávala tato společnost téměř pět set pracovníků, přesně to bylo 466. Téměř polovina z nich jsou technici a inženýři. V souvislosti s tím je nutno říci, že vysokou míru vzdělanosti personálu považuje tento podnik za klíčový nástroj přežití na globalizujícím se stavebním trhu, za zdroj kvality, produktivity a také za záruku budoucího rozvoje podniku. V roce 1994, kdy byla společnost založena, zde bylo zaměstnáno 55 lidí. Za 17 let své existence společnost Chládek a Tintěra a. s. počet svých zaměstnanců více než zosminásobila. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1994 až do současnosti můžete vidět na grafu na následující straně (Graf 2: Počty zaměstnanců v letech 1994-2010). Jak je vidět, počet zaměstnanců exponenciálně rostl od založení až do roku 2010, kdy se snížil ze 477 na 466 pracovníků.



Graf 2: Počty zaměstnanců v letech 1994-2010

Zdroj: Chládek a Tintěra Pardubice a. s. [on-line], <<http://www.cht-pce.cz/index.php>>

3.1.1 enteria a.s.

Jak již bylo řečeno, od roku 2008 je společnost CH&T členem stavebního holdingu enteria. Proto bude nyní ve stručnosti představen i tento holding.

Holdingová společnost enteria a.s. byla založena v květnu 2008 jakožto správní řídicí a servisní prvek skupiny českých stavebních firem s cílem zajištění jejich lepšího fungování, a hlavně přehledného a systematického prostoru pro jejich budoucí rozvoj.

Z hlediska věcného holding naplňuje funkci nejen kvalifikovaného vlastníka či spoluvlastníka jím zastřešených společností, ale poskytuje jim také profesionální servis v oblasti všeobecných podpůrných činností, ke kterým patří například tvorba prognostických scénářů a návazné strategické plánování, konstrukce efektivních systémů řízení, marketing, personalistika, administrativní a právní ochrana, finanční řízení, atd., to vše s důrazem na zachování maximální suverenity dceřiných firem včetně jejich obchodní značky.

Kromě toho vykonává nadstavbové činnosti v oblasti vyhledávání, přípravy a developingu nových projektů pro státní i soukromé investory, zavádění nových progresivních metod ve stavebnictví a v neposlední řadě vyhledávání vhodných akvizic pro další růst a rozvoj holdingu.

enteria a.s. v sobě v současnosti sdružuje devět společností převážně stavebního charakteru s více než 600 pracovníky a výrobním potenciálem 2,5-3 miliardy korun.

3.2 Podniková kultura

Za vůbec nejvýznamnější diferencí společnosti považuje Chládek a Tintěra a.s. svoji podnikovou kulturu. Ta pramení z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu tamějšího pracovního kolektivu. Následně se pak promítá do komfortní obsluhy zákazníků. Program důvěry, vyjádřený už v roce 1994 zakladatelským sloganem „Firma lidí pro lidi“, přispěl ke vzniku kompaktního pracovního týmu, který se identifikuje s podnikovými cíli a firemní kulturou. Společnost si je vědoma toho, že firemní kulturu tvoří právě lidský kapitál, proto považuje své pracovníky a zákazníky za to, co je pro ni tím nejdůležitějším.

3.2.1 Základní přístupy

Přístupy k podnikové kultuře, kterými se zaměstnanci řídí, se dle autorky dají zjednodušeně klasifikovat do několika bodů:

- **Firma na prvním místě**

Zájem firmy je primární, avšak koresponduje se zájmy civilizované společnosti. To co je dobré pro podnik, by mělo vždy být dobré i pro jeho pracovníky a to samozřejmě platí i opačně.

- **Týmová práce**

V celé společnosti Chládek a Tintěra a.s. je preferován týmový přístup k práci. Kde mají vždy všichni společný skupinový cíl.

- **Pravomoci, odpovědnost, svobodné rozhodování**

Ve své práci mají všichni zaměstnanci vždy prostor pro svobodné počínání, který odpovídá jejich kvalifikaci, kompetence pro rozhodování, avšak na oplátku je od nich očekáváno, že za svá rozhodnutí a za své počínání převzmu i ekvivalentní odpovědnost.

- **Informovanost**

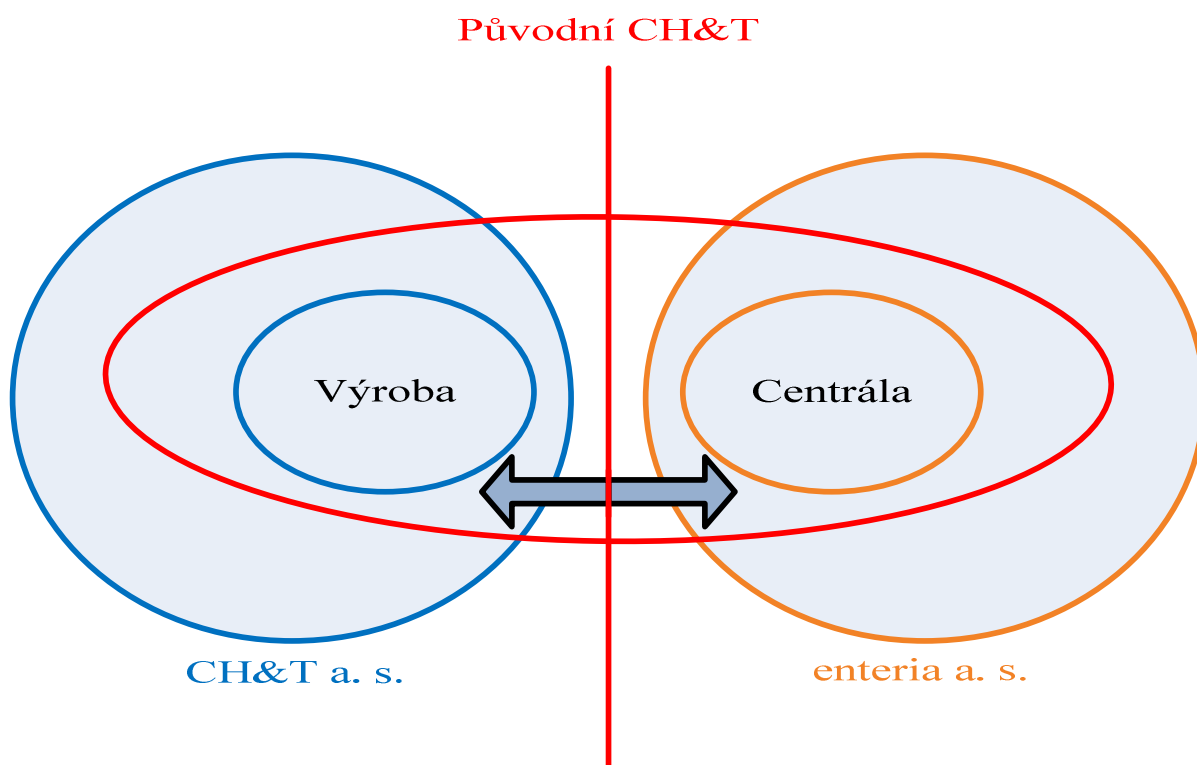
Každý pracovník si uvědomuje podnikové cíle a to díky aktuálním informacím. To je možné, protože společnost prosazuje pravdivou a srozumitelnou komunikaci mezi všemi pracovníky.

3.3 Organizační struktura společnosti

Od roku 2008, kdy se společnost CH&T stala součástí holdingu enteria a.s., jsou jejich organizační struktury do jisté míry provázané.

Organizační struktura enteria a.s. i organizační schéma společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a.s. jsou zařazeny v práci jako přílohy (Příloha 1: Organizační struktura enteria a. s., Příloha 2: Organizační schéma Chládek a Tintěra Pardubice a. s.).

Na následujícím jednoduchém schématu (Obrázek 13: Vznik holdingu a vliv na CH&T) je vidět, jak vznik holdingového uspořádání ovlivnil společnost CH&T.



Obrázek 13: Vznik holdingu a vliv na CH&T

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Pod obchodně-výrobní útvary společnosti CH&T spadají divize staveb (silničních, pozemních, kolejových, mostních), divize svařování, divize projekčního inženýringu, divize dopravy a mechanizace a v neposlední řadě pak úsek marketingu a koordinace obchodně výrobních činností, činnost divizí byla definována spolu s předmětem podnikání.

Centrálu pak tvoří kancelář generálního ředitele a jednotlivá odborná oddělení, jejichž úkolem je poskytovat servis vnitropodnikových činností. Nyní budou definovány činnosti jednotlivých oddělení.

- **Ekonomické a finanční oddělení**

„Komplexně zajišťuje účetní agendy členských firem a oblast manažerského účetnictví, tedy především příprava a vyhodnocování plánů a rozpočtů, rozborů a reporting výsledků a následná analytická činnost. Další oblastí relativně samostatnou oblastí je finančního řízení, tedy zejména správa pohledávek a závazků, řízení platebních transakcí, monitoring rizik a zajištění odborných služeb jako jsou bankovní záruky, pojistné smlouvy, leasingové smlouvy. Úsek ekonomiky a financí také zajišťuje jednotnou metodiku holdingu jak pro danou oblast, tak při správě ekonomických a bankovních softwarů, sledování a reakce na změny legislativy, zpracovávání podkladů pro vedení jednotlivých firem i enterie, zajištění administrativní ochrany firem v dané oblasti.“¹⁶

- **Oddělení informačních technologií**

„Prioritním úkolem tohoto úseku je zajišťovat provoz a správu elektronického informačního systému a infrastruktury (včetně nákupu - sítě, datová propojení, servery), dále také podporu provozu www stránek všech společností holdingu. Dalším úkolem útvaru je metodika řízení nákupu hardwaru, provádění nákupu softwarových aplikací, zajištění provozu elektronické pošty a metodické a výkonné řízení v oblasti bezpečnosti informačních technologií a informačního systému.

V rámci přímé pomoci členským firmám zajišťuje nákup, provoz, údržbu a rozvoj technických prostředků IS.“¹⁷

- **Oddělení logistiky**

„Působí ve správě majetku a v logistické podpoře výroby. Prioritním úkolem je koordinace činností všech firem holdingu v obou oblastech.

¹⁶ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

¹⁷ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

V oblasti správy majetku se zabývá aktivní správou nemovitostí (nájmy, energie, údržba, investiční činnost v oblasti nemovitostí), metodickou a koordinační správou ostatního majetku firem (inventury, nakládání s majetkem, atd.) a investiční činností v oblasti výrobních prostředků (koordinace – návrhy, požadavky, projednání, schválení, nákup, realizace).

V oblasti logistické podpory provádí v zásadě koordinační činnosti (metodické, koordinační, doporučující ...). Je garantem využití síly holdingového uskupení a zachování maximální vzájemné spolupráce, a to především prostřednictvím zajištění obchodních smluv, hodnocení a doporučování dodavatelů, informovanost, koordinaci, vedení skladů a propojení v IS, koordinaci v oblasti OOPP, atd.“¹⁸

- **Administrativní podpora a ochrana systému (APO)**

„Úsek APO je garantem metodiky a spolutvůrcem dokumentací systému řízení. Dále pomáhá při udržování, případně zavádění systémů ISO (jakost, BOZP). Podle potřeb jednotlivých členských firem jde pak o praktickou pomoc při zpracovávání dokumentací, jejich správě a přenosu do informačního systému, provádění interních auditů, přípravě a realizaci dozorových a certifikačních auditů.

Úkolem APO je také poskytovat všem firmám sdruženým v holdingovém uskupení servis a pomoc v oblasti ochrany životního prostředí, nakládání s odpady a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se především o zpracování dokumentace dle požadavků legislativy v rámci přípravy a realizace staveb, případně řešení problémů a šetření pracovních úrazů ve vztahu k BOZP. Spolu s úsekem ŘLZ zajišťuje organizační servis při realizaci odborných školení v daných oblastech.“¹⁹

- **Oddělení řízení lidských zdrojů**

Pro potřeby této práce je činnost tohoto oddělení prioritní, proto je mu věnována celá následující podkapitola.

¹⁸ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

¹⁹ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

<<http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>>

3.4 Řízení lidských zdrojů

Samotná společnost Chládek a Tintěra a.s. nemá vlastní oddělení ŘLZ, má pouze personální oddělení, které má především administrativní funkci. Řízení lidských zdrojů probíhá centrálně ze společnosti enteria a.s.

ŘLZ v enteria a. s. „zajišťuje metodické činnosti v oblasti plánování personálních potřeb, realizace nárokování a získávání pracovníků, dále sestavení a udržování pravidel pro zapracování nováčků, jednotných pro celé holdingové uskupení, stejně jako pravidel mzdového a motivačního systému. Je garantem kvalifikačního a regeneračního programu pro zaměstnance.“²⁰

3.4.1 Přijímání a zapracování nových zaměstnanců

Výběr zaměstnanců na dělnické pozice probíhá poměrně jednoduše a je úkolem ředitelů příslušných divizí, zaměstnanec musí splňovat především kvalifikační požadavky, jeho lidských vlastností si ale ředitel dané divize samozřejmě také všímá a to při ústním pohovoru.

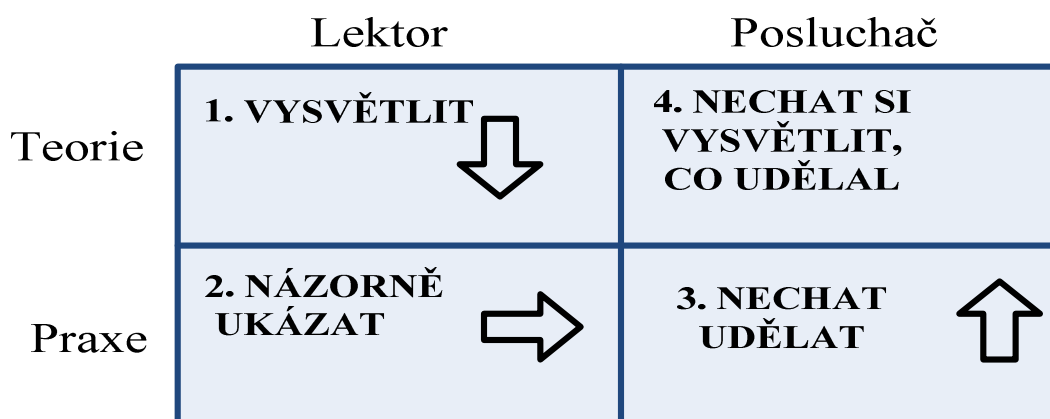
Výběrové řízení na pozice technického charakteru už je podstatně složitější. V prvním kole uchazeči musí složit poměrně složitý test, odpovídající požadavkům na danou pozici. Druhé kolo je ústní pohovor s personalistou, který vybere 2-3 nejlepší uchazeče, kteří absolvují pohovor u generálního ředitele, který vybere nejlepšího z nich.

U uchazečů o místo na vedoucí pozice jsou posuzovány jednak znalosti v příslušném technickém oboru a pak především jejich manažerské schopnosti a dovednosti.

Po přijetí nového pracovníka přichází na řadu jeho zapracování. Ve společnosti CH&T existuje poměrně rozsáhlý Program zapracování nových členů „hrošího“ týmu. Sice díky kvalitnímu výběru pracovníku se dá předpokládat, že svou práci by se nový zaměstnanec naučil i sám, ale zaběhlý postup zapracování tento proces zkvalitňuje a urychluje. Pro osvojení dovedností konkrétní pracovní pozice se používá postup, který je schematicky ukázán na následující straně na obrázku (Obrázek 14: Efektivní osvojení znalostí).

²⁰ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

<<http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>>



Obrázek 14: Efektivní osvojení znalostí

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Novému pracovníkovi je nejprve vysvětleno co, proč a jak bude dělat, po tom je mu daná činnost názorně předvedena, ve třetím kroku si danou činnost pracovník vyzkouší sám a v poslední fázi je vyzván, aby vysvětlil co, jak a proč udělal. Tento postup se ukazuje u CH&T jako nejefektivnější a nejrychlejší způsob zaškolení nového pracovníka. Školitele by měli mít snahu nahlížet na danou situaci očima nového kolegy.

3.4.2 Vzdělávání pracovníků

Za určité vzdělávání nových zaměstnanců může být bezesporu považován i výše uvedený program zapracování, kde je předem dáno, kdo a co bude nového zaměstnance učit.

Nad rámec povinného vzdělávání, které probíhá většinou centrálně ve společnosti enteria a. s., mohou zaměstnanci využít i nadstandardních odborných školení. Dnes už samozřejmostí jsou ve firmě CH&T kurzy angličtiny pro zaměstnance, které jsou jednou z mnoha zaměstnaneckých výhod.

Tak jako každá dobře prosperující firma, si samozřejmě i CH&T uvědomuje, že vzdělanost zaměstnanců je zdrojem kvalitní práce, produktivní práce a v neposlední řadě i zárukou budoucího rozvoje firmy.

3.4.3 Propouštění zaměstnanců

Bezesporu nejméně oblíbeným úkolem oddělení ŘLZ je propouštění zaměstnanců. Protože od roku 1994 počet zaměstnanců neklesá, ale téměř každý rok roste, výjimkou je rok 2010, kdy počet zaměstnanců nepatrně klesl (jak ukazuje Graf 2: Počty zaměstnanců v letech 1994-20

v úvodu této kapitoly), dalo by se předpokládat, že tento úkol nebývá příliš častý. Většinou se jedná o propouštění zaměstnanců na dělnických pozicích, což mají na starost ředitelé jednotlivých divizí, protože mají o jejich činnosti největší přehled. Avšak přestože je to v jejich kompetenci a jejich rozhodnutí je většinou neměnné, tak o úmyslu kohokoliv propustit musí informovat personální oddělení CH&T, které je v kontaktu s oddělením ŘLZ enterie a.s.

Shrnutí

Úkolem této kapitoly bylo seznámit čtenáře alespoň částečně se společností Chládek a Tintěra Pardubice a.s. Firma CH&T je ryze českou stavební společností, která je členem stavebního holdingu enteria a. s. Společnost CH&T má na trhu velice dobré postavení. Podniková kultura této firmy je velice propracovaná a CH&T ji právem považuje za svou konkurenční výhodu. V podnikové kultuře, v oblasti ŘLZ i v mnoha dalších oblastech se odráží základní motto podniku „*Firma lidí pro lidi*“. Společnost CH&T sice klade na své zaměstnance mnohdy nadstandardní požadavky, nicméně za ně se pracovníkům dostává i nadstandardního ocenění, a to protože si společnost svých kvalitních zaměstnanců velmi váží. Svým klientům firma CH&T nabízí profesionální servis již ve fázi formulace jejich záměrů, přes zpracování důkladné projektové dokumentace až po vlastní realizaci stavby.

S myšlenkou člověka na prvním místě se ztotožňuje nejen CH&T, ale i celý holding enteria a.s., který ve své filosofii krom jiného uvádí: „V naplnění naší základní myšlenky, že na prvním místě musí v našem podnikání figurovat člověk, a teprve na druhém peníze. Cílem našeho snažení je budovat podniky prosperující – tedy takové, které jsou ekonomicky úspěšné, ale především takové, se kterými jsou lidé spokojeni.“²¹

V následující kapitole bude provedena analýza odměňování zaměstnanců a především pak současného systému benefitů ve společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s. Z analýzy současného stavu pak bude vycházet hlavní téma této práce a to zavedení systému kafetérie ve společnosti CH&T.

²¹ enteria a. s.[on-line]. [cit. 2010-12-14]

<<http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>>

4 ZAVEDENÍ SYSTÉMU KAFETÉRIE

V této kapitole, jak již bylo částečně předesláno v kapitole minule, bude analyzován systém odměňování pracovníků ve společnosti CH&T a s ním související zaměstnanecké výhody, které jsou v současnosti poskytovány pracovníkům CH&T. Dále bude obecně definován systém pružných zaměstnaneckých výhod, tedy systém kafetéria, především pak to jak by měl být tento systém implementován právě do společnosti CH&T. V rámci implementace systému kafetérie budou vyčísleny náklady, které budou spojené se zavedením tohoto systému, bude sestaven časový harmonogram, bude určeno personální zajištění a budou zanalyzována rizika projektu zavedení systému kafetérie.

4.1 Odměňování pracovníků ve společnosti CH&T a. s.

V oblasti odměňování je ve společnosti CH&T uplatňován princip tzv. finanční únosnosti a proporcionality výdajů. Význam, tohoto složitě znějícího principu, je ve skutečnosti velice jasný, říká, že personální výdaje přímo závisí na ekonomické výkonnosti podniku. Na základě tohoto principu je tedy určována maximální možná cena pracovní síly a také další náklady na personální program společnosti.

Celkové náklady na lidský kapitál jsou pak děleny na dvě základní složky. První z nich je samotná finanční odměna za práci a druhou složkou jsou ostatní personální výdaje (vybavení pracovišť, vzdělávání ad.), správně nastavený poměr mezi těmito dvěma složkami má klíčový vliv na pracovní výkonnost a motivaci.

Samozřejmě jako v každé jiné společnosti i ve společnosti Chládek a Tintěra a. s. je nejcitlivější položkou celého systému odměňování plat, který je samozřejmě i základem celé odměny. V teoretické části jsme si definovali, co je to plat (mzda), nyní ještě přidáme k definici dvě základní funkce platu, které si společnost CH&T plně uvědomuje. První z nich je funkce existenční, která říká, že pracovník musí za vyplacené peníze důstojně užít sebe a svou rodinu a druhou je funkce motivační, jejím významem je, že by každý pracovník měl mít pocit, že je za svou práci dobře ohodnocen.

Z pohledu zaměstnavatele je mzda cenou pracovní síly. Společnost CH&T upřednostňuje zaměstnávání kvalitnější a tedy i dražší pracovní síly. Oproti konkurenci klade společnost CH&T na své zaměstnance vyšší nároky a v závislosti na tomto faktu jim pak vyplácí i vyšší

než průměrné mzdy. Aby mohla společnost tento standard udržovat, je nutný monitoring a konkurenční porovnávání mezd (cenových hladin pracovních sil) v relevantních oborech.

Dohodnutá výše mzdy je vždy záležitostí pouze mezi pracovníkem a organizací, respektive mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Výše mzdy není nikdy porovnávána mezi jednotlivými útvary ani mezi jednotlivými pracovníky, protože tento přístup je podle společnosti CH&T neobjektivní.

Samotná finanční odměna je ve společnosti CH&T tvořena dvěma složkami: garantovanou existenční fixní částí a participativní pohyblivou částí. Fixní částky jsou zhodnocovány s ohledem na výši inflace a vývoj cenových hladin pracovních sil. Zvyšování platu bývá ve společnosti CH&T spojeno se začátkem stavební sezony, tedy duben a výplata podílu na HV (výše zmiňovaná participativní pohyblivá část finanční odměny) je zpravidla vyplácena v listopadu (před Vánoce).

4.1.1 Zaměstnanecké výhody ve společnosti CH&T a. s.

Společnost CH&T si plně uvědomuje, že lidský kapitál je pro firmu tím nejcennějším a nejdůležitějším aktivem. Proto, kromě nadstandardních finančních odměn, mají zaměstnanci možnost využívat široké škály zaměstnaneckých výhod. Vedle příspěvku na stravování, služebního automobilu a služebního telefonu mají zaměstnanci možnost využít bezúročných půjček či dalších služeb vnitrobanky (např. spořicí účty s nadstandardními úroky) nebo výhodného životního pojištění. Protože se společnost CH&T stará i o zdraví svých zaměstnanců, mají možnost využít i hrazených očkování (proti chřipce, žloutence či klíšťové encefalidě). Vzdělanost zaměstnanců je pro společnost CH&T také velmi důležitá, proto vedle povinných školení mohou zaměstnanci využít i výuku angličtiny, kterou pro ně zprostředkovává jejich zaměstnavatel. Soudržnost a sociální vazby v rámci „hrošího“ týmu jsou upevňovány kromě jiného i v rámci střediskových oslav, které se konají 2x do roka. Zaměstnanci dostávají speciální odměny při životním jubileu 50ti let i při odchodu do důchodu. Dále mohou zaměstnanci získat příspěvek na dětskou rekreaci. V zimních měsících mají dělníci ze společnosti CH&T možnost využít dodatkové dovolené. Mezi oblíbené benefity patří i lístky na kulturní akce, či permanentky na hokej či basketbal v Pardubicích. Další zaměstnaneckou výhodou jsou slevy na služby v H-centru. Nejnovějším benefitem, který mohou zaměstnanci čerpat, je regenerační program, který bude podrobněji specifikován.

H-centrum

Zakladatelským sloganem společnosti CH&T je „Firma lidí pro lidi“, jak již bylo řečeno v kapitole 3, na tento slogan navazuje i filosofie společnosti „Být užitečný svému okolí“. V duchu naplnění této filosofie vybudovala společnost velké sportovní a relaxační centrum (H-centrum, nebo také hroší centrum). Toto centrum je určeno nejen pro zaměstnance, kteří mohou využívat slev v rámci zaměstnaneckých výhod, ale i pro širokou veřejnost.

H-centrum nabízí řadu sportovních aktivit, ve dvou sálech mají návštěvníci na výběr z těchto aktivit: pilates, power jóga, zumba, totem box, body aerobic, chitoning, spinning, bosu nebo flexi – bar, pro návštěvníky je zde připraveno také komplexně vybavené fitness, lezecká stěna a v neposlední řadě je zde možnost využít badmintonové či tenisové kurty, zahrát si florbal, volejbal nebo dokonce bowling.

Jak již bylo řečeno H-centrum je sportovně relaxační centrum, proto zde, vedle řady výše zmíněných sportovních aktivit, mohou zaměstnanci i široká veřejnost také relaxovat a to: v jedné ze dvou vířivek, v sauně, v soláriu nebo během jedné z mnoha masáží, které H-centrum také nabízí.

Jak se můžete dočíst na stránkách H-centra, jeho filosofie je tato: „H-centrum by Vás tedy nemělo inspirovat pouze ke zvyšování sportovní výkonnosti a k získání kondice, ale především ke zvýšení kvality životní úrovně, snímání stresových zátěží a k nalézání tělesné, duševní, ale i sociální harmonie. Návštěva centra se tak postupně stane očekávanou a běžnou součástí Vašeho života. Život je krásný, když jste šťastní a ve své práci úspěšní. Druhou stranou mince Vašeho úspěchu je však často i nedostatek času, který vede k únavě a stresu. H-centrum se stane místem, kde můžete znovu najít tělesnou i duševní pohodu a načerpat energii.“²²

Regenerační program

Jedním z nejnovějších benefitů, který mohou zaměstnanci společnosti CH&T využívat od roku 2009, je regenerační program. Posláním tohoto programu je naplnění základní

²² H – centrum.[on-line]. [cit. 2011-4-14]

<<http://www.hcentrum.net/cs>>

myšlenky společnosti CH&T, že na prvním místě v jejím podnikání musí fungovat člověk. Regenerační program je součástí strategie holdingu doplňující péči o zdraví pracovníků. Program motivuje zaměstnance k regeneraci a odpočinku. V neposlední řadě tento program umožňuje pracovníkům sdílet veškeré aktivity v rámci programu i s rodinnými příslušníky.

Regenerační program by měl sloužit k regeneraci organismu, posílení imunity organismu a k prevenci. Využívat ho mohou všichni pracovníci společnosti, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou a zároveň nejsou ve zkušební ani výpovědní lhůtě.

Výše maximální částky, kterou mohou zaměstnanci čerpat, se může každý rok měnit. Pro určení částky, na kterou má konkrétní pracovník nárok, existují čtyři základní kritéria, která jsou rozepsána v tabulkách níže.

Řekněme, že maximální částka, kterou může pracovník získat jako příspěvek na regenerační aktivitu či pobyt, je 4000 Kč (částka stanovena pro rok 2011 ve společnosti CH&T). V následujících tabulkách (Tabulka 7: Kritérium věku v , Tabulka 8: Kritérium odpracovaných let ve společnosti v, Tabulka 9: Kritérium pracovního prostředí v , Tabulka 10: Kritérium hodnocení pracovníka v) je vidět, jak jednotlivá kritéria ovlivňují výši poskytované částky.

Tabulka 7: Kritérium věku v regeneračním programu

Věk max. částka 400 Kč (10% ze 4000 Kč)		
Věk	400 Kč	%
18-30	160 Kč	40%
31-40	260 Kč	65%
41-50	320 Kč	80%
51 a více	400 Kč	100%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Tabulka 8: Kritérium odpracovaných let ve společnosti v regeneračním programu

Odpracované roky max. částka 600 Kč (15% ze 4000 Kč)		
Odpracované roky	600 Kč	%
3 -6	300 Kč	50%
7 – 11	450 Kč	75%
12 a více	600 Kč	100%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Tabulka 9: Kritérium pracovního prostředí v regeneračním programu

Pracovní prostředí max. částka 1600 Kč (40% ze 4000 Kč)		
Pracovní prostředí	1600 Kč	%
Kancelář	800 Kč	50%
Kancelář + terén	1200 Kč	75%
Terén	1600 Kč	100%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Tabulka 10: Kritérium hodnocení pracovníka v regeneračním programu

Hodnocení pracovníka max. částka 1400 Kč (35% ze 4000 Kč)		
Hodnocení pracovníka	1400 Kč	%
Min. částka	560 Kč	40%
Max. částka	1400 Kč	100%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Příspěvek za věk pracovníka a počet let odpracovaných ve společnosti generuje automaticky personálně informační systém Maconomy. Kategorii náročnosti pracovního prostředí a hodnocení pracovníka určuje vedení divizí.

Nabídka pobytu a aktivit v rámci regeneračního programu je každý rok shrnuta v brožurce regeneračního programu, většinou bývá sestavena jedna brožurka na období podzim/zima a jedna na období jaro/léto, náhled brožurek a jejich obsahy jsou přílohami diplomové práce (Příloha 3: Brožurka regeneračního programu podzim 2010/zima 2011, Příloha 4: Brožurka regeneračního programu jaro/léto 2011). Od prvního roku, kdy společnost tento program přijala, se nabídka aktivit a pobytů rozšířila. Zaměstnanci mohou například využít relaxační aktivity v H-centru, lázeňský pobyt v Bohdanči, relaxačního víkendu v Luhačovicích, lyžařského pobytu ve Velkých Losinách, odpočinku v Priessnitzových Lázních v Jeseníkách nebo si mohou užít středověku v Dětenicích atd.

Informacemi o regeneračním programu je ukončena dílčí podkapitola zaměstnanecké výhody, i celá podkapitola odměňování ve společnosti CH&T. Další podkapitola bude zaměřena na systém kafetérie.

4.2 Kafetéria systém

„Existuje řada systémů jak zaměstnancům nabídnout benefity. Za poměrně dokonalý můžeme považovat například systém kafetérie (tedy pružný systém) – příklad, jak si zaměstnanec může svobodně vybrat zaměstnanecké výhody dle svého rozhodnutí. Jedná se o efektivní systém, kdy má každý zaměstnanec svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod – tedy stanovený finanční limit, který může být závislý na délce pracovního poměru, pozici ve firmě, ohodnocení znalostního potenciálu atd. V rámci tohoto finančního limitu si může zaměstnanec sestavit vlastní balíček zaměstnaneckých výhod z nabízeného portfolia. Finanční limit bývá často vyjádřen v bodech, což umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají různé nákladové a daňové dopady pro zaměstnavatele. Systém kafeterie může být podporován softwarovou aplikací na intranetu firmy, kde si zaměstnanec může sám zvolit svůj balíček výhod.“²³

V praxi se zatím se systémem kafetérie setkáváme spíše u zahraničních firem, nicméně firem v ČR, které ho začaly nebo začínají používat, stále přibývá. Většinou se systém setkává s kladným ohlasem u zaměstnanců, ve svém důsledku pak i u zaměstnavatelů. Samozřejmě se jeho zavádění neobejde bez drobných chyb, které jsou odstraňovány až během používání. Systém kafetérie může mít pozitivní vliv na pokles fluktuace, větší atraktivnost firmy na trhu práce, vyšší míra spokojenosti a pracovní angažovanosti zaměstnanců, nebo na loajalitu k firmě. Nikdy však nelze přesně určit, co je přímým důsledkem zavedení systému kafetérie, protože spokojenost a motivovanost zaměstnanců je vždy výsledkem působení více faktorů. Kromě výše uvedeného, politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce nebo nepotřebuje. K nevýhodám systému kafetérie patří vyšší prvotní investice i administrativní náročnost. Efektivní poskytování benefitů formou kafetérie znamená i nutnost pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců, sledování vývoje benefitů u konkurence apod.

4.2.1 Zavedení kafetéria systému ve společnosti Chládek a Tintěra a. s.

Jak bylo řečeno v úvodu této podkapitoly, systém pružných zaměstnaneckých výhod s sebou přináší mnoho výhod, ale i nějaké nevýhody. Co se týče zaměstnanců, z praxe vyplývá, že pro

²³ Profi – men.[on-line]. [cit. 2011-5-10]

<<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>>

ně přináší systém kafetérie především výhody. Pro zaměstnavatele přináší výhodu „v podobě“ spokojených a dobře motivovaných zaměstnanců, což vede ke snížení fluktuace, ke zvýšení produktivity práce a díky nízké fluktuaci si zaměstnavatel může „vychovávat“ kvalitní zaměstnance. Dalším pozitivním efektem pro zaměstnavatele může být snížení nákladů na benefity, které zaměstnanci nechtějí využívat nebo využívají v mnohem menší míře než ostatní. Nevýhodou pro zaměstnavatele, jak již bylo také řečeno, může být vysoká nákladovost při zavádění tohoto systému a administrativní náročnost zaváděcího procesu.

Z analýzy současného stavu sice nevyplývá, že by společnost CH&T měla problémy s málo motivovanými zaměstnanci nebo vysokou fluktuací, nicméně vždy je co zlepšovat. Pro společnost se stabilním postavením, která si svých zaměstnanců váží, která si uvědomuje hodnotu lidského kapitálu a je si vědoma toho, že co se týče motivace zaměstnanců, musí být inovativní, je systém kafetérie vhodným řešením. Z informací o společnosti je patrné, že vše výše uvedené plně vystihuje právě společnost Chládek a Tintěra a. s. Právě proto se při výběru společnosti rozhodla autorka, že návrh zavedení systém kafetérie budu aplikován právě na společnost CH&T.

Někdy bývá systém kafetérie pouze v jakési „papírové“ podobě, kdy si na určených místech může zaměstnanec „zaškrtnout“, které benefity preferuje a chce je v daném období čerpat. Tato možnost není spojená s žádnými mimořádnými náklady při jejím zavádění, nicméně je administrativně náročná, většinou nepřehledná a nespolehlivá. V dnešním vyspělém světě, kde se v podstatě žádná činnost neobejde bez informačních technologií, je mnohem vhodnější podpořit systém pružných zaměstnaneckých výhod informačním systémem.

Holding enteria a. s. má svůj informační systém (IS Maconomy). Zavedení jakéhosi rozšíření tohoto IS o další funkci, respektive o systém kafetérie, by zcela jistě bylo administrativně i finančně méně náročné než vytváření zcela nového systému. Přesto se autorka rozhodla o tvorbu úplně nového a samostatného informačního systému, ve kterém si budou moci zaměstnanci vybírat své výhody. Důvodů, proč autorka vybrala tuto dražší a pravděpodobně náročnější variantu, je hned několik. Prvním z nich je, že do IS Maconomy nemají přístup všichni zaměstnanci, pokud by to byl jediný „problém“, bylo by jistě možné zajistit systém tak, aby se zaměstnanci, kteří mají mít přístup jen k systému kafetérie, do zbylých částí IS Maconomy nedostali. Klíčovým důvodem pro vytvoření samotného systému je to, že se autorka prozatím rozhodla pro zavedení systému kafetérie pouze v části holdingu enteria a. s. a to ve společnosti CH&T. Systém pružných zaměstnaneckých výhod by měl v prvních

měsících fungovat jako zkušební, pouze pro zaměstnance spol. CH&T a proto se autorka domnívá, že by nebylo vhodné jakkoliv zasahovat do stávajícího IS Maconomy, který slouží celému holdingu enteria a. s. Pro zavedení kafetéria systému ve společnosti CH&T se autorka rozhodla, protože je přesvědčená, že se zde setká tento systém s pozitivním ohlasem a že bude mít úspěch, nicméně pakliže by tomu tak nebylo, bude mnohem jednodušší odstranit celý nový systém, než likvidovat nově přidělanou část dlouho fungujícího systému.

Nyní bude definováno, jak by měl tento IS vypadat. V první řadě se pokusila autorka vymyslet vhodné jméno, protože symbol hrocha je pro společnost CH&T typický, napadlo ji hrocha zakomponovat i do názvu systému, tak vznikl „*Hroší košík*“. Proč hroší je tedy jasné a košík je to, protože obdobně jako si zákazník v obchodě vybírá do košíku zboží co koupí, tak si do svého virtuálního košíku budou zaměstnanci společnosti CH&T ukládat vybrané benefity. Ze systému pružných zaměstnaneckých výhod se autorka rozhodla vyloučit služební automobil a služební telefon. Pokud totiž pracovník nastoupí do společnosti CH&T a je mu přidělen služební telefon a služební automobil a pracovník ho začne používat, tak se nedá předpokládat, že by se některý měsíc rozhodl, že automobil či telefon používat nechce. Všechny ostatní benefity, které budou v nabídce systému, budou ohodnoceny konkrétním počtem bodů (tento počet bodů bude stanoven na základě skutečné ceny daného benefitu, jeho průměrné tržní ceny případně na základě kvalifikovaného odhadu). Každý zaměstnanec bude mít určitý rozpočet bodů na každý měsíc/rok, za které bude moc libovolně „nakupovat“ benefity, které se mu budou zdát pro něj nejvhodnější. O počtu bodů pro jednotlivé zaměstnance budou rozhodovat ředitelé jednotlivých divizí.

Personální zajištění

Protože tvorba samostatného nového a plně funkčního systému bude časově i odborně velmi náročná, domnívá se autorka, že by na jeho realizaci bylo vhodné využití externí IT společnosti. Vybraná společnost by se měla postarat o tvorbu systému kafetérie a následně o jeho administraci v prvních měsících jeho fungování, protože se dá předpokládat, že v těchto „zkušebních“ měsících se jistě budou objevovat drobné chyby a nedostatky, které bude potřeba průběžně odstraňovat. Pokud se systém po uplynutí „zkušební“ doby, která by mohla být cca tři měsíce, společnosti CH&T osvědčí, bude s ním spokojená a samozřejmě se v neposlední řadě setká s kladným ohlasem u zaměstnanců, bude správa tohoto systému předána do kompetence IT oddělení společnosti CH&T, respektive do rukou IT specialistu z holdingu enteria a. s. Samozřejmě, že v některých situacích bude potřeba i nadále servis ze

strany tvůrců systému. Ve chvíli, kdy bude systém plně funkční a společnost bude znát reakce na něj a bude moci zhodnotit pozitiva, která tento systém nabízí, by bylo vhodné ho rozšířit do celého holdingu enteria a. s. Vzhledem k tomu, že benefity jsou většinou společné pro celý holding enteria a. s., bylo by při rozšiřování systému nutné pouze přidat další uživatele (s vlastním přihlašovacím jménem a heslem).

Pro realizaci tohoto projektu vybrala autorka společnost Unicorn systems. US je renomovaná evropská společnost poskytující ty největší informační systémy a řešení z oblasti informačních a komunikačních technologií. US má ty nejlepší reference z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, telekomunikací či energetiky. Posláním US je přinášet svým zákazníkům konkurenční výhodu a vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových ICT řešení, produktů a služeb poskytovaných v dohodnuté kvalitě, kvantitě, termínu a rozpočtu. Faktem je, že US je poměrně drahou společností, což je kompenzováno špičkovou kvalitou, kterou tato společnost zaručuje.

Časový harmonogram

1. 10. 2011 – 31. 1. 2012: Tvorba návrhu systému pružných zaměstnaneckých výhod (stanovení požadavků na systém ze strany CH&T)

1. 2. 2012 – 29. 2. 2012: Porovnávání cenových nabídek od vybraných společností

1. 3. 2012 – 31. 3. 2012: Výběr IT společnosti, která systém kafetérie vytvoří

1. 4. 2012 – 30. 11. 2012: Tvorba systému kafetérie (vybranou IT společností)

1. 12. 2012 – 31. 12. 2012: Akceptační řízení, testování systému společností CH&T, oprava kritických chyb

1. 1. 2013 – 10. 1. 2013: Instalace systému ve společnosti CH&T

11. 1. 2013 – 31. 1. 2013: Testovací provoz, seznámení zaměstnanců se systémem

Od 1. 2. 2013: Plně funkční systém kafetérie, administrace systému v kompetenci IT oddělení společnosti CH&T, servis od IT společnosti, později možnost rozšíření systému do celého holdingu enteria a. s.

Proces zavádění systému by se dal výrazně zkrátit zejména ve fázi tvorby systému, ale výrazně by tím také vzrostla cena systému. Čím více lidí, ve vybrané IT společnosti, bude na systému pracovat, tím bude cena vyšší, ale proces tvorby rychlejší.

Rizika spojená se zaváděním systému kafetérie

- **Negativní reakce zaměstnanců**

Protože zavedení systému kafetérie je krokem, který společnost dělá především kvůli svým zaměstnancům, je negativní ohlas z jejich strany asi tím největším rizikem. Nicméně toto riziko je velice malé. Všichni rádi dostávají „něco navíc“, nyní mám na mysli, že každý zaměstnanec je jistě rád za jakékoliv benefity, které mu jeho zaměstnavatel nabízí, zároveň se autorka domnívá, že nikdo nemůže být proti, když krom nabídky benefitů dostane ještě možnost si je sám zvolit a kombinovat.

- **Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu**

Riziko neschopnosti splácet nebo financovat daný projekt. Když bude systém na vysoké úrovni, bude mít špičkovou kvalitu, bude vytvořen renomovanou společností, pak jeho cena bude velice vysoká. Toto riziko lze minimalizovat výběrem levnější IT společnosti, což by ale bylo na úkor kvality systému.

- **Špatný výběr IT společnosti pro realizaci, špatná funkčnost systému**

Dalším rizikem může tedy být špatně vybraná společnost, která bude tvořit systém kafetérie. Toto riziko bude minimalizováno pečlivým prozkoumáním nabídek všech společností, z kterých se bude vybírat a vyšší investicí do kvalitnějšího systému. Dopadem špatného výběru společnosti by samozřejmě byl špatně fungující systém, chyby v systému ad.

- **Nedodržení časového harmonogramu**

U spousty projektů je časový harmonogram a jeho dodržení jednou z nejdůležitějších částí a jeho nedodržení může být obrovským problémem. Ale protože společnost CH&T doposud IS kafetérie nepoužívala, lze předpokládat, že by nebyl nikterak velký problém, kdyby se jeho spuštění například o měsíc prodloužilo. K prodloužení doby projektu by tedy mohlo dojít v některém z kroků ze strany společnosti CH&T, ale rozhodně by k němu nemělo dojít ze

strany společnosti US, která bude systém tvořit, a která dodržení termínu má jako jednu ze svých priorit.

- **Nedostatečné přínosy systému**

Posledním rizikem, které je spojené s projektem zavedení systému kafetérie, je že zavedení kafetéria systému nepoplynou společnosti takové přínosy, jaké jsou očekávány (zaměstnanci nebudou více motivováni, produktivita práce nebude vyšší, fluktuace se nijak nezmění atd.).

Požadavky na IS Kafetérie

Uživatelé

- Zaměstnanec
- Personalista
- Administrátor systému

Funkční požadavky

- Profil zaměstnance
 - Zaměstnanec má každý měsíc k dispozici určitý počet bodů
 - Body se převádí do dalšího měsíce, ale je možné definovat převodní poměr (volitelný parametr volí administrátor), na počátku se mohou body převádět s převodním poměrem 1, tedy všechny, ale kdyby zaměstnavatel zjistil, že si zaměstnanci své body příliš šetří a vybírají si všechny benefity až ke konci roku, tak by jeho náklady na zaměstnance byly neproporcionální a bylo by vhodné stanovit převodní poměr např. 0,5, aby byli zaměstnanci motivováni k průběžnému „utrácení“ bodů.
- Přidávání, editace a odebírání bonusů
 - Každý bonus má určitou bodovou hodnotu
 - Každý bonus se musí každý měsíc znovu aktivovat

- Bonus může mít definovaná kritéria, která musí být splněna, aby mohl být bonus aktivován (např.: dodatková dovolená bude aktivována jen zaměstnancům na dělnických pozicích, počet stravenek se aktivuje dle počtu odpracovaných dní atp.)
- Bonusů je omezený počet (např.: permanentky na hokej či basketbal pravděpodobně nebudou pro všechny zaměstnance, tento benefit získá v daný měsíc ten, kdo si ho „zakoupí“ první ...)
- Na konci roku se body nulují
- Body přibývají každý měsíc

Nefunkční požadavky

- Webová aplikace (přístup do systému budou mít jeho uživatelé odkudkoliv, nejen z pracovních PC v sídle společnosti)
- Nízké náklady na provoz (provoz systému by měl být co nejlevnější, možnost využití cloud computingu)
- Nesmí dojít ke ztrátě dat
- Systém není kritický pro chod firmy (kdyby systém např. 2 dny nefungoval, společnost to nijak neohrozí)

Tyto požadavky stanovené ze strany firmy by byly předány vybrané IT společnosti, která by na základě těchto požadavků zpracovala nejprve analýzu proveditelnosti a po té by začala s tvorbou systému. Níže se zmíním o analýze proveditelnosti a seznámíme se s odhadem ceny systému.

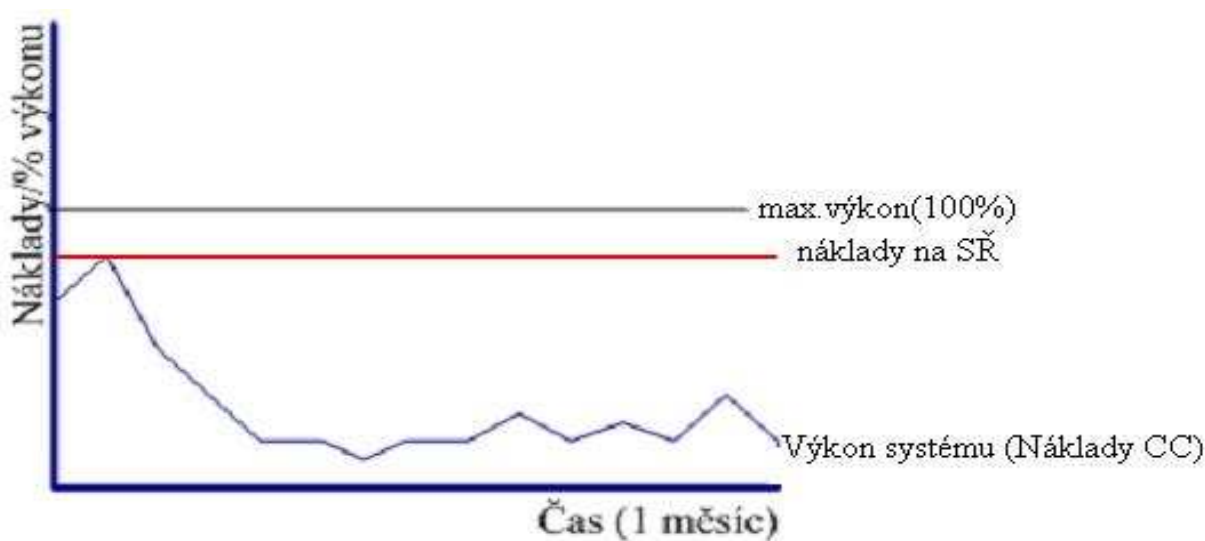
Postup vybrané IT společnosti

Analýza realizovatelnosti

Pro systém kafeateria by byla v první fázi provedena analýza realizovatelnosti, tato analýza bývá řádově v rozsahu několika desítek stran a v této práci pro ni není prostor. Analýza realizovatelnosti by byla provedena pro dva typy aplikačního řešení:

- **Standardní řešení (SŘ)** – využití vlastních výpočetních kapacit a stávající firemní IT infrastruktury (vlastní server, připojení, chlazení, energie, správce, zálohování, databázový server), vše uvedené musí mít po celou dobu takový výkon, aby bylo možné zabezpečit bezproblémový chod IS i při jeho velkém zatížení (vysvětleno pomocí grafu č. 3, viz níže)
- **Outsurované řešení** – využití CC (Cloud Computing) pro kompletní outsourcing služeb souvisejících s provozem aplikace kafeteria (výpočetní výkon, úložný prostor, přenosovou kapacitu, zálohování, databázový systém), IS systém tedy není provozován přímo ve společnosti, ale zvenčí.

Rozdíl mezi těmito dvěma řešeními je především v nákladech na výkon systému, CC šetří náklady na provoz systému právě ve spojení s výkonem, ale i v souvislosti s náklady na výpočetní kapacity. Průběh nákladů v závislosti na vybraném řešení je znázorněn na následujícím grafu (Graf 3: Výkon systému v průběhu měsíce).



Graf 3: Výkon systému v průběhu měsíce

Zdroj: Vlastní tvorba

Situace zachycená na grafu: Předpokládejme, že systém je nejvíce zatížený na začátku měsíce, kdy zaměstnanci dostanou na „svůj účet“ nové body, pak je zátěž systému poměrně malá, ke konci měsíce mírně vzroste, protože zaměstnanci ještě „utrácují“ poslední body.

Při standardním řešení musí být firma schopna zajistit výkon systému, takový, aby byl schopen zvládnout tu největší zátěž, náklady jsou pak tak vysoké, jako by byl výkon celý

měsíc vysoký, tak jako na začátku měsíce (viz *náklady na SR*). U využití CC platí společnost jen ten výkon, který skutečně potřebuje, tedy náklady kopírují křivku *výkonu systému*.

Na základě výše uvedeného se autorka rozhodla, že vhodnějším řešením je outsourcované řešení, tedy využití CC. Jak již bylo řečeno, analýza realizovatelnosti je velice složitým a obsahově náročným procesem, který v této práci je pouze nastíněn, dále se na něj práce už nebude zaměřovat.

Odhad náročnosti

Pro přesný odhad náročnosti implementace je nutné nejprve provést analýzu realizovatelnosti. Následující odhady jsou proto uvedeny v intervalech, protože z daných podkladů lepší odhad sestavit nelze. Odhad náročnosti je nezávislý na zvoleném aplikačním řešení.

Pro odhad nákladů na vývoj aplikace je využívána jako jednotku práce Man-Day (dále jen MD). Jeden MD znamená 8 hodin práce jedné osoby. Jeden MD může mít různou cenu v závislosti na pozici dané osoby. Odhad ceny systému je sestaven v následující tabulce (Tabulka 11: Odhad ceny systému)

Tabulka 11: Odhad ceny systému

Fáze	Odhad počtu MD (interval)	Minimální počet pracovníků pro provedení dané fáze	Cena za MD proveditele
Analýza	15 – 20	1x Analytik	6000 Kč
Prototyp	20 – 25	1x Software Architect	10000 Kč
Implementace	90 – 180	1x Software architekt (25%) 1x Senior developer (55%) 1x Analytik (20%)	10000 Kč 6500 Kč 6000 Kč
Testování a akceptace	3 - 7	1x Tester nebo analytik	4000 – 6000 Kč
Servis	Nelze odhadnout	1 x Senior developer	6500 Kč

Zdroj: Odborný odhad zaměstnance společnosti Unicorn Systems

Po vynásobení střední hodnoty intervalu odpovídající cenou dostaneme zhruba částku milion a čtyři sta tisíc (1400000 Kč). Odhad náročnosti byl sestaven zaměstnancem společnosti Unicorn Systems (US), v části personálního zajištění byla tato společnost krátce představena. Díky renomé této společnosti a kvalitě služeb a produktů, které poskytuje, je cena, za kterou by bylo možné vytvořit systém kafetérie, poměrně vysoká.

Na tvorbu systému by samozřejmě mohla být vybrána nějaká menší IT společnost, kterých je na českém trhu velké množství, cena by pak mohla být zhruba třetinová. Využití menší a levnější společnosti by pravděpodobně znamenalo nižší kvalitu zpracování systému.

Jak již bylo zmíněno u časového harmonogramu, bylo by možné celý proces tvorby systému urychlit, ale znamenalo by to, že by na něm pracovalo více lidí, tzn., že kdybychom chtěli mít systém hotový 2x rychleji, tedy za zhruba 4 měsíce, stal by cca 3 miliony.

Návratnost investice

Vzhledem k tomu, že celková cena systému kafetérie je poměrně vysoká, nedá se říci, kdy a jestli vůbec se společnosti vložené finance vrátí. Společnost samozřejmě může ušetřit na benefitech, o které zaměstnanci nebudou projevovat tak velký zájem, může ušetřit tím, že bude svým pracovníkům nabízet opravdu jen ty benefity, které oni sami chtějí. Avšak určit částku, která by to mohla být, v tuto chvíli nelze. Investice do systému kafetérie by mohla společnosti přinést, jak již bylo zmíněno výše, pokles fluktuace, větší atraktivnost firmy na trhu práce, vyšší míru spokojenosti a pracovní angažovanosti zaměstnanců nebo vyšší loajalitu k firmě. Žádnou z těchto výhod nelze kvantifikovat, což ovšem nemusí znamenat, že je investice do systému kafetérie špatná či ztrátová. Investice do systému kafetérie zkrátka není investicí, od které by mohla společnost očekávat rychlé zhodnocení vloženého kapitálu, ale je investicí, která by mohla v dlouhodobějším horizontu upevnit nejen vztah se zaměstnanci, ale i celkové postavení firmy na trhu.

5 ZÁVĚR

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice a. s. je silnou a stabilní společností, je členem holdingu enteria a. s., který je prvním českým stavebním holdingem. Je až k neuvěření, jak silnou má, tato ryze česká společnost, podnikovou kulturu, kterou i společnost sama vidí jako jednu z největších diferenciací.

Na zaměstnance společnosti CH&T jsou kladeny nadstandardní požadavky, za to se jim dostává nadstandardních finančních odměn a velkého množství zaměstnaneckých výhod. Z toho vyplývá, že si společnost CH&T svých zaměstnanců velice váží a snaží se pro ně již nyní dělat mnohem více, než je standardem v jiných firmách, proto se autorka domnívá, že systém kafetérie by mohl pro tuto společnost být krok správným směrem. Pokud by se tento systém osvědčil u společnosti CH&T, která je největší společností patřící do holdingu enteria a. s., mohl by pak být rozšířen do celého tohoto holdingu.

Společnosti, které již systém kafetérie využívají, ho obecně považují za velice efektivní a přínosný a jejich zaměstnanci jsou se systémem maximálně spokojeni. Proto si autorka myslí, že by tento systém mohl být přínosem i pro společnost CH&T.

Cílem diplomové práce byla analýza současné situace ve společnosti Chládek a Tintěra a. s., zejména v oblasti zaměstnaneckých benefitů, tento cíl byl splněn. Hlavním cílem pak byl návrh zavedení systému kafetérie. Tento cíl byl také splněn, včetně personálního zajištění (tedy výběru kvalitní IT společnosti), analýzy rizik, časového harmonogramu projektu, přibližné kalkulace ceny projektu i návratnosti investic, která ovšem v tomto případě není příliš irelevantní.

Za jediné velké negativum IS kafetérie považuje autorka jeho cenu. V odborné literatuře se sice píše, že finanční náročnost může být nevýhodou tohoto systému, přesto byla představa autorky velice zkreslená, když se domnívala, že systém v nejvyšší kvalitě bude stát maximálně půl milionu. Na základě podrobného seznámení s IT trhem a jeho cenami zjistila autorka, že cena vysoce kvalitního systému je zhruba trojnásobná a to jeden a půl milionu korun. Lze tedy předpokládat, že i pro společnost CH&T bude cena IS kafetérie tou největší nevýhodou.

Naproti jediné nevýhodě systému pružných zaměstnaneckých výhod stojí spousta výhod tohoto systému, jako je vyšší motivace a nižší fluktuace zaměstnanců nebo zvýšení atraktivity

společnosti na trhu, kromě toho je tento systém považován za systém stále ještě inovativní a poměrně dokonalý. Na základě toho se autorka domnívá, že pro společnost jako je CH&T, která si uvědomuje hodnotu lidského kapitálu, tyto výhody dostatečně vyvažují jedinou nevýhodu.

Vzhledem k ještě stále doznívajícím následkům ekonomické krize, uznává autorka, že tato doba možná není tou nejvhodnější dobou pro velké investice, nicméně systém kafetérie může být dobrým plánem do budoucna nebo nástrojem, jak si i nadále udržovat jen ty nejkvalitnější a nejproduktivnější zaměstnance, kteří tento systém určitě ocení.

Seznam zkratek:

Ad. – a další

Atd. – a tak dále

APO – administrativní podpora a ochrana systému

a. s. – akciová společnost

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CC – cloud computing

HV – hospodářský výsledek

CH&T – Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

ICT – Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)

IS – informační systém

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

IT – informační technologie

kol. – kolektiv

Max. – maximum

MD – Man-Day

Min. – minimum

Např. – například

OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky

RP – regenerační program

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

SŘ – Standardní řešení

SZT – sdělovací a zabezpečovací technika

Tj. – to jest

Tzn. – to znamená

US – Unicorn Systems

Seznam grafů:

Graf 1: Obraty v letech 1994-2010.....	48
Graf 2: Počty zaměstnanců v letech 1994-2010.....	49
Graf 3: Výkon systému v průběhu měsíce.....	69

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	11
Obrázek 2: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem.....	16
Obrázek 3: Proces plánování lidských zdrojů.....	19
Obrázek 4: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání.....	21
Obrázek 5: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy.....	24
Obrázek 6: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	29
Obrázek 7: Pyramida potřeb podle Maslowa.....	32
Obrázek 8: Lidé a úkoly.....	37
Obrázek 9: Struktura motivačního pole.....	39
Obrázek 10: Pyramida vitality.....	39
Obrázek 11: Motivační typy lidí.....	40
Obrázek 12: Pyramida stimulů.....	42
Obrázek 13: Vznik holdingu a vliv na CH&T.....	51
Obrázek 14: Efektivní osvojení znalostí.....	55

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace	13
Tabulka 2: Složky celkové odměny	24
Tabulka 3: Porovnání přístupů k hodnocení práce	25
Tabulka 4: Motivační profil.....	33
Tabulka 5: Motivační typy lidí	41
Tabulka 6: Motivační strategie	43
Tabulka 7: Kritérium věku v regeneračním programu	60
Tabulka 8: Kritérium odpracovaných let ve společnosti v regeneračním programu.....	60
Tabulka 9: Kritérium pracovního prostředí v regeneračním programu.....	61
Tabulka 10: Kritérium hodnocení pracovníka v regeneračním programu	61
Tabulka 11: Odhad ceny systému.....	70

6 SEZNAM ZDROJŮ

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, M. *Strategic human resource management - A guide to action*, Kogan Page, 2006. ISBN 0749445114
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8
- [5] BRODSKÝ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
- [6] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- [7] HARRISON, R., *Learning and Development*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN 1 84398 0509
- [8] HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7621-168-3
- [10] LIVIAN, Yves Frédéric; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou republikou*, Praha : HZ Systém, 1999. ISBN 80-860-0919-X.
- [11] PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [12] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7
- [13] STOREY, J., *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Thomson Learning, 2001. ISBN 1861525087
- [14] STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2
- [15] THORNE, K., PELLANT, A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

Elektronické zdroje

- [16] Článek Nick Bontis a kol.[on-line]. [cit. 2011-3-12]
<<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/EMJBontis.pdf>>
- [17] enteria a. s.[on-line]
<<http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>>
- [18] H – centrum.[on-line]. [cit. 2011-4-14]
<<http://www.hcentrum.net/cs>>
- [19] Chládek a Tintěra Pardubice a. s.[on-line]
<<http://www.cht-pce.cz/index.php>>
- [20] Microsoft.[on-line]
<<http://www.microsoft.com/cze/cloud/>>
- [21] Profi – men.[on-line]. [cit. 2011-5-10]
<<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>>
- [22] Unicorn systems.[on-line]
<<http://www.unicornsistemas.eu/cz/index.html>>

Jiné zdroje

- [23] Vnitropodnikové dokumenty společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

7 SEZNAM PŘÍLOH

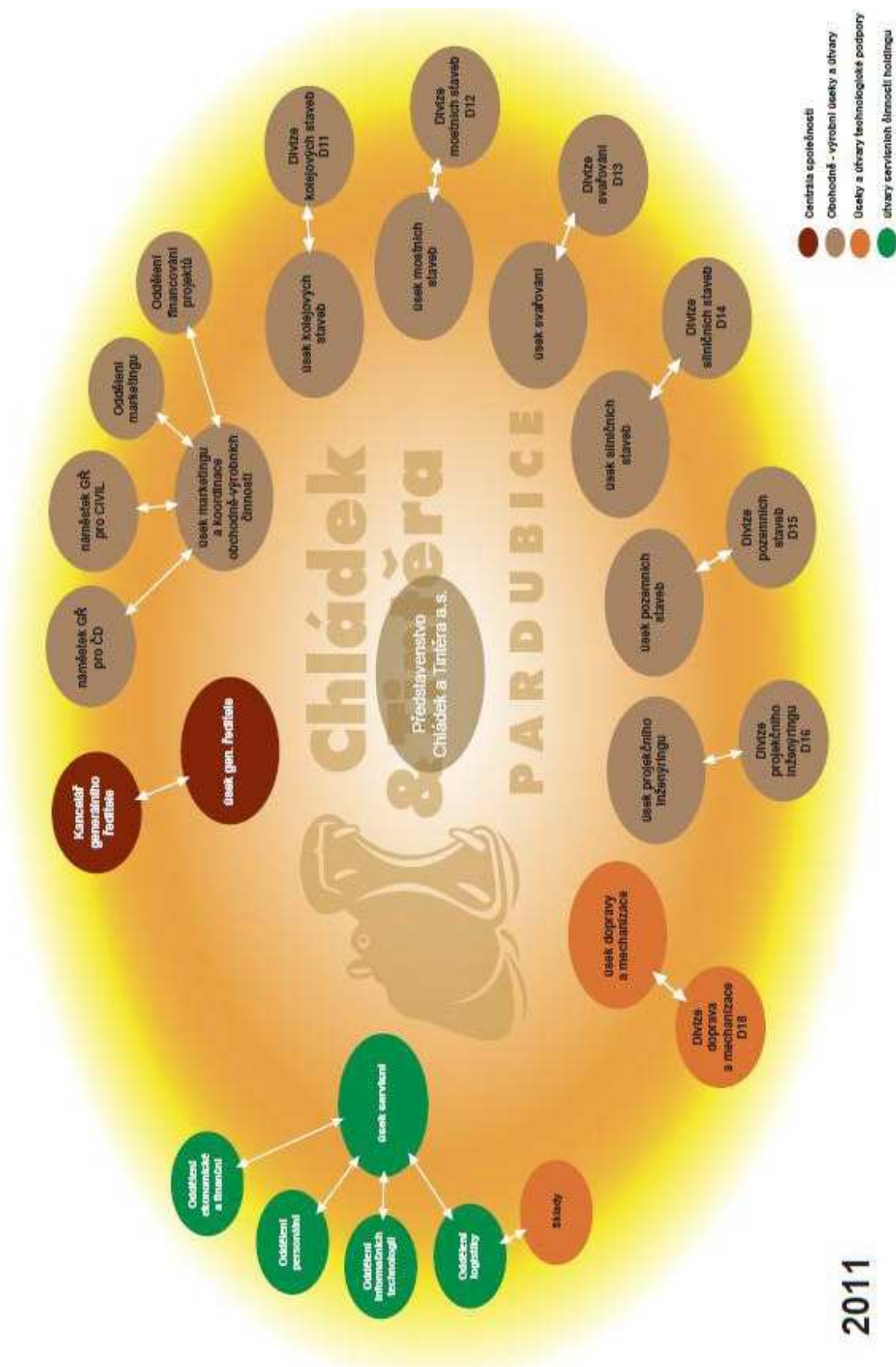
Příloha 1: Organizační struktura enteria a. s.....	80
Příloha 2: Organizační schema Chládek a Tintěra Pardubice a. s.	81
Příloha 3: Brožurka regeneračního programu podzim 2010/zima 2011.....	82
Příloha 4: Brožurka regeneračního programu jaro/léto 2011	83
Příloha 5: Logo společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.	84

Příloha 1: Organizační struktura enteria a. s.



Příloha 2: Organizační schema Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

Základní organizační schema Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.



2011


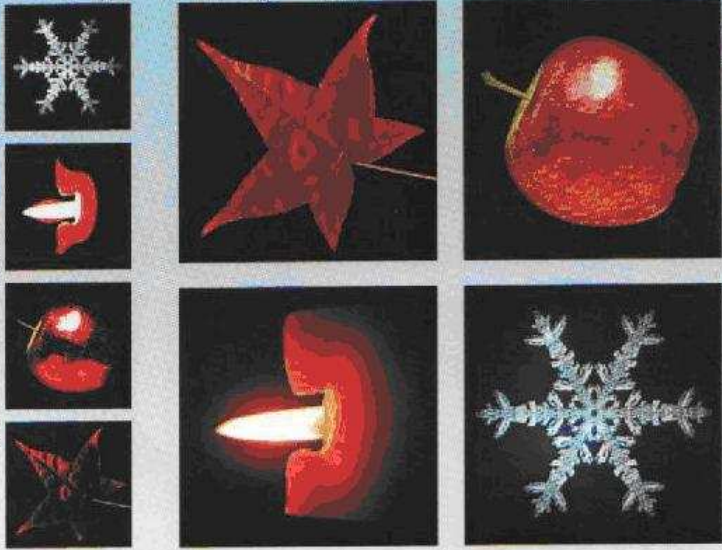
Příloha 3: Brožurka regeneračního programu podzim 2010/zima 2011




OBSAH

- 1 Nabídka členství H-centrum
- 2 Relaxační balíčky H-centrum
- 3 Romantický pobyt v Poděbradech
- 4 Zámecká relaxace v Poděbradech
- 5 Dokonalý relax v Priesnitzových lázních
- 6 Romantika ve dvou v Priesnitzových lázních
- 7 Lyžařské pobyty v hotelu Diana
- 8 Ohřejte se v termálech Velké Losiny
- 9 Lyžačka a relax v Harrachově
- 10 Hurá za pohodu v Harrachově
- 11 Tajemná chuť vína v lázních Lednice
- 12 Pohoda v Luhačovicích
- 13 Středověk v Dětenicích
- 14 Kouzelná Šumava ve Frymburku
- 15 Rehabilitace v Lázních Bohdaneč

REGENERAČNÍ PROGRAM - podzim 2010/zima 2011

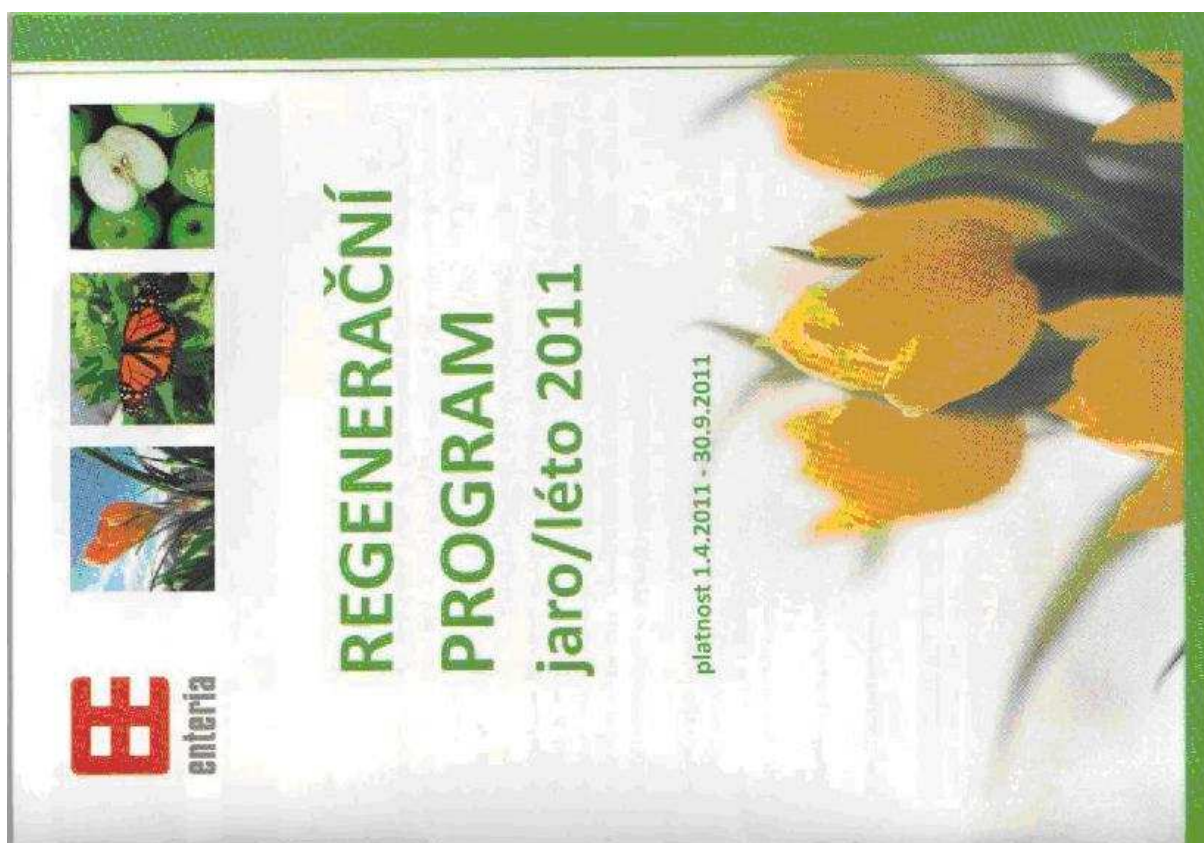
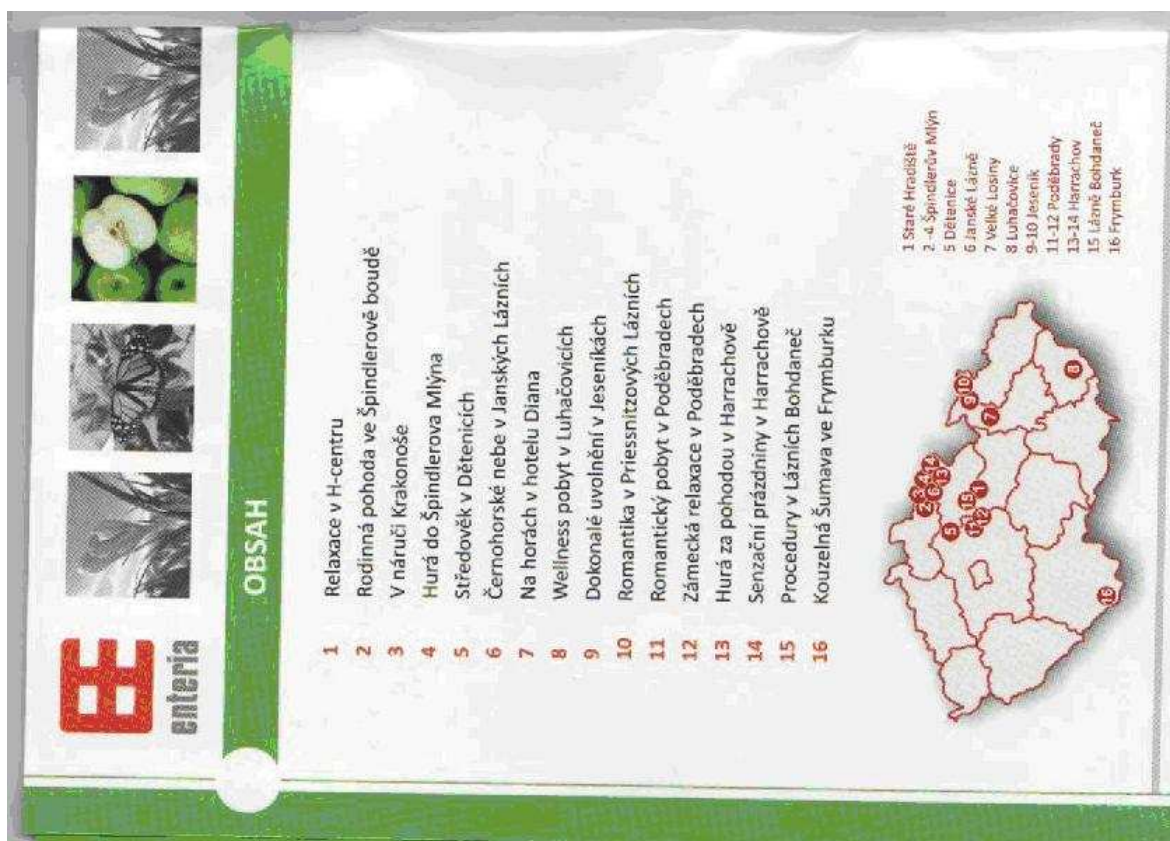



**REGENERAČNÍ
PROGRAM**
podzim 2010/zima 2011

platnost 1.10.2010 - 31.3.2011

REGENERAČNÍ PROGRAM - podzim 2010/zima 2011

Příloha 4: Brožurka regeneračního programu jaro/léto 2011



Příloha 5: Logo společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a. s.

