



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Barbara Kučerová
Vedoucí práce: Rolínek Ladislav, doc. Ing., Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbara KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **E16762**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je vyhodnotit a s využitím odborné literatury navrhnout změny systému vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a možností vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců;
- 2) vyhodnocení stávajícího systému vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a určení dopadu na jejich produktivitu;
- 3) návrh na jiné možnosti vzdělávání a odměňování zaměstnanců a jejich ekonomické vyhodnocení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: představení, odměňování pracovníků, motivace pracovníků, vybrané finanční ukazatele.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press.
Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
Vodák, J. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **26. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své [typ] práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2018

.....

Bc. Barbara Kučerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za cenné rady a odborné vedení této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Václavu Šmídovi, MBA, který byl ochoten vždy zodpovědět veškeré mé dotazy a umožnil mi dokončit práci.

Jako poslední bych chtěla poděkovat Lucii Kučerové, která mi dala k dispozici veškeré potřebné interní materiály

Obsah

1. Úvod	5
2. Vzdělávání pracovníků	7
2.1. Pojem vzdělávání pracovníků	7
2.2. Základní informace	7
2.3. Cíle vzdělávání.....	9
2.4. Funkce vzdělávání.....	10
2.5. Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	11
2.6. Metody vzdělávání	12
2.6.1. Metody používané na pracovišti	12
2.6.2. Metody používané mimo pracoviště	15
2.7. Vyhodnocení výsledků.....	19
2.8. Vlivy a trendy ve vzdělávání.....	19
3. Motivace	21
3.1. Pojem motivace.....	21
3.2. Základní informace	21
3.3. Jak zvýšit motivaci u pracovníků?	23
3.4. Typy motivace.....	25
3.4.1. Vnitřní motivace	25
3.4.2. Vnější motivace	26
3.5. Teorie motivace.....	26
3.5.1. Teorie instrumentality	26
3.5.2. Teorie zaměřené na obsah.....	27
3.5.3. Teorie zaměřené na proces	28
4. Odměňování zaměstnanců	31
4.1. Základní informace	31

4.2.	Mzdový systém podniku	32
4.2.1.	Mzda	32
4.2.2.	Mzdové formy.....	33
4.2.3.	Faktory ovlivňující mzdový systém.....	35
4.2.4.	Fáze vypracování a používání mzdového systému.....	35
4.2.5.	Systém odměňování	37
4.3.	Výkonové odměňování	37
4.3.1.	Akcie pro zaměstnance	38
4.3.2.	Gratifikace	38
4.3.3.	Mimořádné výplaty.....	38
4.3.4.	Tantiémy	38
4.3.5.	Prémie	38
4.3.6.	Odměny.....	39
4.3.7.	Účast na hospodářském výsledku (zisku).....	39
4.4.	Metody odměňování.....	39
4.4.1.	Odměňování podle kompetencí	39
4.4.2.	Projektové odměňování	40
4.4.3.	Odměňování na základě MBO.....	40
4.4.4.	Balanced Scorecard.....	40
4.4.5.	SCARF model odměňování	41
4.4.6.	Týmové odměňování	41
5.	Metodika a cíl práce	42
6.	ČEZ Prodej a.s.....	44
6.1.	Základní informace	44
6.1.1.	ČEZ, a.s.....	44
6.1.2.	ČEZ Prodej a.s.	44
6.1.3.	Složení představenstva a dozorčí rady.....	45

6.2.	Výsledky hospodaření společnosti.....	45
6.2.1.	Výnosy.....	46
6.2.2.	Náklady.....	46
6.2.3.	Zisk.....	47
6.2.4.	Stav majetku a závazku.....	48
6.3.	Finanční ukazatele.....	49
6.3.1.	Produktivita práce.....	49
6.3.2.	Průměrné náklady na jednoho zaměstnance.....	51
6.3.3.	Doba splacení dluhu.....	52
6.3.4.	Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech.....	53
6.4.	Vzdělávání pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.....	54
6.4.1.	Systém vzdělávání v podniku.....	54
6.4.2.	Výhody zavedeného systému vzdělávání v podniku.....	56
6.4.3.	Nevýhody zavedeného systému vzdělávání v podniku.....	56
6.5.	Motivace pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.....	57
6.5.1.	Zavedený systém motivace v podniku.....	57
6.5.2.	Výhody zavedeného systému motivace v podniku.....	59
6.5.3.	Nevýhody zavedeného systému motivace v podniku.....	59
6.6.	Odměňování pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.....	60
6.6.1.	Zavedený systém v podniku v oblasti odměňování.....	60
6.6.2.	Výhody zavedeného systému odměňování v podniku.....	62
6.6.3.	Nevýhody zavedeného systému odměňování v podniku.....	62
6.7.	Návrhy změn.....	63
6.7.1.	Analýza dopadu navržené změny.....	63
6.7.2.	Analýza dopadu změny na náklady, výnosy a zisk.....	65
6.7.3.	Analýza dopadu změny na finanční ukazatele.....	66
7.	Závěr.....	68

Summary	70
Seznam použité literatury	71
Bibliografické zdroje.....	71
Elektronické zdroje	72
Seznam tabulek a grafů	74

1. Úvod

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma: Vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Celá práce je zaměřena na podnik ČEZ Prodej a.s. v Plzni, který je součástí podniku ČEZ a.s.

Teoretická část se týká nejprve vymezení základních pojmů dané problematiky. V první části se práce týká oblasti vzdělávání. Tato část se skládá z vymezení základních pojmů a informací, cílů a funkcí vzdělávání, plánování vzdělávání, jednotlivých metod vzdělávání, vyhodnocení výsledků a vlivů a trendů v oblasti vzdělávání. Další část se týká oblasti motivace. Tato oblast se dále rozděluje na: vysvětlení základních pojmů a informací, možnost zvýšení motivace, typy motivace a teorie motivace. Poslední oblastí je oblast odměňování zaměstnanců, která se skládá z: vymezení základních informací, mzdového systému podniku, výkonové odměňování a metody odměňování. Mzdový systém podniku zahrnuje mzdové formy, systém odměňování či faktory ovlivňující mzdový systém. Výkonové odměňování zahrnuje jednotlivé možnosti odměňování, jako jsou například prémie, odměny či gratifikace. Metody odměňování zahrnují například odměňování na základě MBO nebo Balanced Scorecard.

Aplikační část se týká představení podniku ČEZ Prodej a.s. včetně zhodnocení posledních 5 let z pohledu výsledku hospodaření společnosti, výnosů a nákladů, aktiv a pasiv a z pohledu finančních ukazatelů. Mezi vybrané finanční ukazatele patří: produktivita práce, průměrné náklady na jednoho zaměstnance, doba splacení dluhu a podíl mzdových nákladů na osobních nákladech. Další část se týká seznámení se zavedeným systémem v oblastech vzdělávání, motivace a odměňování v podniku. Všechny oblasti popisují současný systém včetně výhod a nevýhod dle mého názoru. Součástí je také zhodnocení z pohledu vedoucího pracovníka.

Poslední aplikační část se týká návrhu změn. Změna se týká zavedení 2 sick days do oblasti odměňování. Součástí této aplikační části je také analýza dopadu navržené změny na náklady, výnosy, zisk a jednotlivé finanční ukazatele.

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnocení současného systému vzdělávání, motivace a odměňování ve vybrané organizaci a následně navrhnout změny v systému vzdělávání, motivace a odměňování. Teoretická část se týká porozumění problematiky v oblastech vzdělávání, motivace a odměňování

Toto téma jsem si vybrala, protože celkově tato problematika je mi velice blízká. Každý podnik má odlišně nastavený systém v oblastech vzdělávání, motivace a odměňování. A jelikož podnik ČEZ Prodej a.s. je známý i v zahraničí, chtěla jsem vědět, jak to takový velký podnik má nastavený právě ve zmiňovaných oblastech.

2. Vzdělávání pracovníků

2.1. Pojem vzdělávání pracovníků

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se. Jedná se o aktivity, které jsou ohraničené, to znamená, že mají svůj začátek i konec – je to tedy omezená činnost (Hroník, 2007).

Pojem vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje několik aktivit:

- a) Prohlubování pracovních schopností pracovníka
- b) Rozšíření pracovních schopností pracovníka (zvýšení jeho využitelnosti) prostřednictvím rekvalifikačních procesů
- c) Přizpůsobení schopnostem nového pracovníka vzhledem k požadavkům daného pracovního místa
- d) Formování schopností pracovníků (orientace, doškolení, přeškolení) (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Vzděláváním se rozumí proces zabezpečení potřebně kvalifikovaných a angažovaných lidí v podniku. Mezi základní složky vzdělávání patří: učení se, všeobecné a odborné vzdělávání a rozvoj (Armstrong & Stephen, 2017).

2.2. Základní informace

Vzdělávání umožňuje získávat vyšší zkušenosti pomocí programů, podnikových aktivit, vedení a vlastními zkušenostmi (Armstrong & Stephen, 2017).

Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím zaškolení a zaučení, odbornou praxí absolventů, prohlubováním a zvyšováním kvalifikace (Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost, 2015).

V prvé řadě je potřeba si vymezit rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem pracovníků.

Rozdíly si lze rozdělit do 3 oblastí: zaměření, časový rámec a měření efektivity.

- a) Co se týče oblasti zaměření, u vzdělávání se jedná především o získávání či rozvoj znalostí, dovedností a schopností pracovníka z důvodu zvýšení výkonu. U rozvoje se jedná o rozvoj aktivit, které jsou zaměřené na budoucí potřeby.
- b) Vzdělávání je činnost sama o sobě krátkodobá, u rozvoje je časový rámec dlouhodobý.

- c) Rozvoj můžeme změřit prostřednictvím vnitřní mobility či dostupnosti kvalifikovaných zaměstnanců. U vzdělávání se měření provádí pomocí certifikátů, testování nebo hodnocením zaměstnanců (Holátová & Doležalová, 2014).

Vzdělávání pracovníků je obecně běh na dlouhou trať – jedná se tedy o dlouhodobý proces a dlouhodobou investici.

Nápady pro zlepšení výkonnosti pracovníků může přijít jak z řad zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Hlavním cílem vzdělávacího systému je rozvinutí dovednosti, schopností a znalostí pracovníka. Přesně tohle od vzdělávání zaměstnavatelé očekávají (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Tyto znalosti se rozdělují do 2 skupin:

- a) Seizing – Každý zaměstnanec musí mít znalosti potřebné pro výkon práce. Není zde prostor pro tvořivost a každý se stará pouze o sebe.
- b) Bestowing – Firma se snaží o systematický rozvoj svého zaměstnance například prostřednictvím výměny zkušeností s ostatními kolegy (Hroník, 2007).

Systém vzdělávání se obvykle dělí do následujících tří oblastí:

- a) Všeobecné vzdělání: Týká se základních a všeobecných znalostí. Tyto znalosti a dovednosti lze poté rozvíjet a specializovat.
- b) Odborné vzdělání: Jedná se o proces přípravy na danou pracovní pozici, například prohlubování kvalifikace či doškolování.
- c) Rozvoj: Tento systém se zaměřuje především na rozvoj schopností týmů za účelem zvýšení produktivity práce celého podniku. S tím souvisí pojem učení (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Učení není pouze o znalostech informací, ale také o jejich využití v praxi. Vzdělávání je jedním ze způsobů učení. V zásadě existují dva typy učení: spontánní a záměrné. Spontánní vzdělávání je spojeno se základními věcmi v životě – například řeč nebo navazování vztahů s ostatními (Hroník, 2007).

V současné době člověk nevystačí se schopnostmi a dovednostmi získanými ze zkušeností. Trendem dnešní doby je naopak svoje znalosti neustále prohlubovat. Základním předpokladem pro firmy je flexibilita, co se týče změn.

Existují firmy, které jsou připraveny na změnu, ale nejsou schopni ji akceptovat či podporovat. Podnik, který splňuje všechny tři podmínky, má vysokou pravděpodobnost

s realizací změn. Dá se říct, že v dnešní době je tato oblast nejdůležitějším úkolem personálního oddělení (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Zaměstnavatelé dnes poskytují možnost vzdělávání jako určitý druh benefitu. Za to od svých zaměstnanců očekávají určitou loajalitu. Zároveň se předpokládá, že se tím zvýší spokojenost zaměstnance v zaměstnání, a to se odrazí od jeho výkonu. Je všeobecně známé, že mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance, působí nepřímá úměra.

Mnohdy se stává, že zaměstnanec pouze využije nabídky svého zaměstnavatele pro zvýšení osobní hodnoty na trhu a ihned poté si najde nové zaměstnání jinde. Proto by si podnik toto riziko měl určitým způsobem ošetřit, například vhodnou rovnováhou mezi náklady na vzdělání a úsilím zaměstnance (Synek, 2011).

2.3. Cíle vzdělávání

Existuje mnoho důvodů, proč by se měl podnik na vzdělávání svých zaměstnanců zaměřit:

- a) Vznikají nové technologie, tím pádem pro vyšší prodej a zisky je potřeba zaměstnance zaškolit,
- b) Potřeby lidí se mění každým dnem a podnik se tomu musí přizpůsobit například diferenciací výrobků,
- c) Změna techniky či technologií v podniku,
- d) Organizační změny, kterým musí lidé umět čelit,
- e) Vyšší orientace na kvalitu výrobků či služeb pro zákazníky,
- f) Snižování nákladů na výrobu výrobků, efektivnějšího využití pracovních strojů či jiných technologií (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Zároveň však musí podnik brát v potaz, že pracovníci jsou pro něj zdrojem konkurenční výhody. A tím pádem zaměstnanci musí mít ty nejlepší znalosti, nevyšší dovednosti, vzdělávání a výkonnost (Armstrong & Stephen, 2017).

Mezi základní výhody při využití systému patří:

- a) Podnik získá kvalifikované pracovníky, aniž by musel využít trh práce.
- b) Zaměstnavatel je průběžně informován o schopnostech svých zaměstnanců.
- c) Dochází k prohloubení schopností, dovedností a kvalifikací pracovníků.
- d) Průměrné náklady na pracovníka se postupně snižují.
- e) Zvyšuje motivaci pracovníků a tím i jejich efektivnost při práci (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Zaměstnavatel musí při vzdělávání svých pracovníků také zohledňovat fakt, že každý pracovník reaguje, vnímá a učí se jinak. Existují 4 typy zaměstnanců, se kterými se zaměstnavatelé mohou setkat.

- a) Divergující typ – tito lidé mají velmi rozmanitou představivost a nebojí se vymýšlet nové nápady. Nejlepším zdrojem učení jsou zkušenosti.
- b) Asimilující typ – lidé tohoto typu jsou zaměřeni především na teoretickou část, praktická část je pro ně nevýznamná. Důležité je pro ně pouze pochopení smyslu při řešení daného problému.
- c) Konvergující typ – cílem těchto pracovníků je vyřešení problému co nejrychleji. Jsou zaměřeni spíše na řešení problému, ne na mezilidské vztahy.
- d) Akomodující typ – otevření lidé, kteří se nebojí změn. Jejich činy jsou impulsivní, riskantní a většinou zbytečně zbrklé. Nebojí se vytvářet různé experimenty (Hroník, 2007).

2.4. Funkce vzdělávání

Cílem vzdělávání v podniku je rozvoj způsobilosti zaměstnanců a zvýšení jeho výkonnosti (dlouhodobé i krátkodobé). Mezi základní funkce patří například:

- a) Orientační a adaptační
- b) Integrační
- c) Kvalifikační
- d) Specializační
- e) Inovační a změnová
- f) Motivační

Je naprosto pochopitelné, že vzdělávání nebude naplňovat všechny tyto funkce najednou a stejnou měrou. Funkce vzdělávání jsou rozdělené podle časové osy a průběhu kariéry zaměstnance (Hroník, 2007).

2.5. Plánování vzdělávání zaměstnanců

Při každém zavedení nového systému, bez ohledu na oblast, si musí zaměstnavatel zodpovědět základní otázky? Proč? Čeho chce docílit? Co od toho očekává? (Hroník, 2007). Každý podnik by si měl proces plánování vzdělávání rozdělit do několika fází, nejlépe do 5 fází.

- a) Fáze analýzy – v této fázi si podnik musí vymezit cíle vzdělávání, podmínek a současné úrovně znalostí a dovedností svých zaměstnanců.
- b) Fáze návrhu – tato fáze se týká určení předmětu vzdělávání (koncept, studijní materiálu) a metody vyhodnocení zvolené metody.
- c) Fáze vývoje – výsledkem této fáze je vytvoření detailního programu, jak bude vzdělávání prováděno. Vychází se z fáze návrhu. Součástí je také stanovení nákladů a způsob financování vzdělávání.
- d) Fáze realizace – realizace programu vzdělávání na základě vytvořeného plánu.
- e) Fáze vyhodnocení – z pohledu účastníků i osob odpovědné za realizaci programu. Zjišťuje se, do jaké míry program naplnil očekávání a jaký má dopad na výklon pracovníků (Armstrong & Stephen, 2017).

Finální plán vzdělávání zaměstnanců by měl ale odpovědět na daleko více otázek:

- a) Kterého vzdělání zaměstnanci dosáhnou?
- b) Pro koho je plán určen? Jednotlivci či skupiny?
- c) Jakým způsobem? Kde bude systém prováděn, použité metody vzdělávání?
- d) Kým? Kdo bude vzdělávání provádět? Sám podnik, nebo prostřednictvím specializované organizace?
- e) Kdy? Datum uskutečnění a rozpis plánu.
- f) Kde? Místo konání, zda je zajištěné ubytování, či strava?
- g) Cena? Kolik bude metoda stát a kde na to podnik vezme prostředky?
- h) Jak se budou hodnotit výsledky? Kdo a kdy bude hodnotit + jaké metody hodnocení budou využity? (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6. Metody vzdělávání

Jelikož v současnosti existuje mnoho metod vzdělávání, rozdělíme si je do dvou hlavních skupin:

2.6.1. Metody používané na pracovišti

Tato metoda se používá především pro vzdělávání nižších pozic – například dělníků (Koubek, 2004). Vzdělávání na pracovišti se provádí na základě pracovních zkušeností. Zaměstnanci, kteří si vyzkouší vykonávat zadaný úkol samostatně, se tím lépe učí a rychleji si osvojí nové zkušenosti (Armstrong & Stephen, 2017). Mezi základní metody patří například:

2.6.1.1. *Instruktaž:*

Pracovník předvede určitý postup při plnění úkolu a jedinec ho po pozorování zkusí napodobit (Horalíková, 1999). Zaměstnanec tedy vykonává úkoly pouze krátkodobě (Krninská, 2002).

Výhodou této metody je rychlý zácvik a nízké náklady na její realizaci. Naproti tomu však pracovník plní úkoly pod tlakem a tato metoda je vhodná pouze pro nižší pozice (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Tato metoda se používá v případech, kdy jsou požadovány administrativní nebo manuální dovednosti. Instruktaž je rozdělena do 4 fází: příprava, vysvětlování, demonstrování, zdokonalování (Armstrong & Stephen, 2017).

2.6.1.2. *Coaching*

Není to pouze jednorázová metoda, ale dlouhodobější. Nadřazený soustavně směřuje zaměstnance ke vzdělání potřebnému na danou funkci (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Cílem je rozvíjení znalostí a dovedností a s tím související zvýšení výkonnosti (Armstrong & Stephen, 2017).

Kouč jedinci vysvětluje výkon práce a periodicky kontroluje činnost pracovníka (Horalíková, 1999).

Součástí je tedy i komunikace s pracovníkem, která je založena na diskuzi. Koučování také zahrnuje řešení náročnějších problémů (Armstrong & Stephen, 2017).

Co se týče nevýhod, zaměstnanci pracují pod tlakem, často se pracuje v hlučném prostředí a zaměstnanci si nemohou zvolit svého „kouče“ (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.1.3. *Mentoring*

V teoretické hladině jsou si metody coaching a mentoring hodně podobné (Synek, 2011). Avšak oproti coachingu na sebe iniciativu přebere školený pracovník (Horalíková, 1999).

Jedná se o využití specializovaných jedinců (mentorů) pro podporu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Mentoři připravují jedince na zvládnání budoucích složitých úkolů a zvládnání stresu. Tato metoda se hodně uplatňuje v rozvoji lídrů a manažerů (Armstrong & Stephen, 2017).

Vztah mezi pracovníkem a mentorem je více na přátelské úrovni oproti Coachingu, pracovník jedná podle vlastní iniciativy. I když si zaměstnanec může zvolit svého mentora, může si zvolit špatně, a to se potom odráží od jeho výkonu (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.1.4. *Counselling*

Tato metoda je oproti ostatním poměrně nová (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018). Jedná se o oboustranné konzultace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Nadřízený ovlivňuje svého podřízeného, ale totéž platí i opačně (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Counselling je tedy taková obdoba konzultace, kde je odstraněna bariéra nadřízeného a podřízeného, či školitele a školeného (Horalíková, 1999).

Výhody: Pracovník se k danému problému může vyjádřit, vzniká větší motivace pro pracovníky, vztah mezi subjekty je více v přátelském vztahu, nadřízený si zároveň prohlubuje i svoje zkušenosti.

Nevýhody: Časová náročnost, pracovníci se mohou více zaměřit na vykonávání úkolů s nadřízeným a jeho běžné pracovní úkoly se mohou stát vedlejšími (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.1.5. *Asistování*

Patří k často používaným metodám. Pracovníka se ujme nadřízený, který jednotlivé činnosti sám předvádí (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní

personalistiky, 2004). Prostřednictvím asistování si jedinec postupně osvojí veškeré činnosti, které jsou spojené s danou pracovní pozicí (Krninská, 2002).

Výhody: Důraz kladen na praktickou část vzdělání (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Metoda se využívá jak u řídicích pracovníků, tak i u specialistů (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Pracovník postup vidí pouze z jednoho pohledu (a to z pohledu nadřízeného), nemůže vytvářet vlastní iniciativu (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.1.6. Pověření úkolem

Využívá se hlavně u řídicích pozic, jedná se o rozvinutou metodu Asistování (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Je to vlastně závěrečná fáze u metody asistování (Horalíková, 1999). Pracovník na základě zkušeností získaných asistováním, musí vyřešit úkol spolu se svým nadřízeným. Jeho práce je sledována (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Výhody: Podněcuje pracovníka jednat samostatně a být schopen vést další lidi pod sebou, větší motivace pro pracovníka, vyzkouší si svoje nové poznatky v praxi.

Nevýhody: Práce pod tlakem, v případě neúspěchu při plnění úkolu může být narušena důvěra s nadřízeným (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.1.7. Pracovní porady

Účastníci se seznamují s problémy celého podniku. Netýká se to pouze určité oblasti, ve které pracovníci pracují (Horalíková, 1999). Na poradách se řeší stávající problémy podniku, nikoliv ty budoucí či minulé (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Prezentace názorů, pracovníci se mohou zapojit do diskuze, rozšiřuje znalosti pracovníků (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Díky této metodě jsou pracovníci více informovaní, co se týče problémů podniku jako celku. Zároveň jsou pracovníci podněcováni k individuální aktivitě a iniciativě (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Porady se většinou uskutečňují během pracovní doby, po pracovní době zase klesá zájem pracovníků (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2. Metody používané mimo pracoviště

Cílem této metody je vzdělání, zaměřené na vedoucí pracovníky či specialisty. Předchozí metody byly spíše zaměřené na přátelský vztah pracovníka s nadřízeným. Metody mimo pracoviště se provádí ve specializovaném zařízení, kde přednášející budou mít od pracovníků větší odstup. Mezi základní metody patří například:

2.6.2.1. *Přednáška*

Jedná se o předání informací přednášejícího pro určitou skupinu pracovníků (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Tato metoda tedy není zaměřená na praktickou část, ale pouze na teoretickou (Krninská, 2002). Obvykle je tato metoda zaměřena na předání faktických informací nebo teoretických poznatků (Horalíková, 1999).

Výhody: Rychlé předání informací, není náročné na realizaci.

Nevýhody: Pracovníci se nemohou zapojit do diskuzí, nebudou si pamatovat všechno, bude přednášena pouze teoretická část (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.2. *Přednáška spojená s diskuzí*

Stejný proces, jako u metody Přednáška – předání informací přednášejícího pro určitou skupinu pracovníků (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Hlavním mottem této metody je: „Víc hlav, víc ví“ (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Pracovníci se mohou zapojit do diskuze a tím si víc zapamatují, rychlé předání informací. Vznikem diskuze se odstraňuje nevýhoda u přednášky bez diskuze (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Náročnější na realizaci, akce musí mít vhodný průběh, časově náročnější oproti přednášce bez diskuze (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.3. *Demonstrování*

Jedná se o předvádění postupů v dílnách nebo prostřednictvím například počítačů (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Pracovníci si vyzkouší svoje nově získané znalosti a dovednosti pomocí názorného vyučování (Krninská, 2002).

Výhody: Metoda je zaměřená jak na teoretickou, tak i praktickou část. Pracovníci zkoušejí svoje dovednosti za bezpečných podmínek (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Rozdílnost ve speciálních dílnách a dílnách na skutečném pracovišti, technika může přestat fungovat (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.4. Případová studie

Studie je jednou z nejoblíbenějších metod vzdělávání (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018). Tato metoda se používá především pro manažerské pozice a tvůrčí pracovníky (specialisty). Pracovníci musí vyřešit problém, který je vymyšlen, nebo reálně podložen. Cílem je vymyšlení řešení problému (Horalíková, 1999).

Výhody: Díky této metodě jsou pracovníci schopni čelit problémům i v praxi, lépe vyhodnotí celkovou situaci.

Nevýhody: Náročnost na přípravu (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.5. Workshop

Workshop je jednou z variant případových studií (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018). Jedná se o řešení problému, stejně jako u případové studie. Jediný rozdíl spočívá v tom, že se jedinec naučí vyřešit daný problém v týmu, ne individuálně (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Problémy se řeší komplexně právě v rámci týmu (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Je možné vidět problém z několika úhlů. Pracovník se naučí pracovat v týmu a brát ohled na ostatní.

Nevýhody: Náročnost na přípravu. Někteří pracovníci se nebudou muset zapojovat tolik, jako druzí (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.6. Brainstorming

Tato metoda je stejně, jako workshop jednou z variant případových studií (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018). Problém je opět řešen týmově, jako v předchozích metodách. Tentokrát však musí být zapojen každý pracovník, co se týče vlastního názoru (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Každý pracovník sdělí svůj názor na řešení problému a na závěr se vybere jedno optimální řešení (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Rozvíjí kreativní stránku u pracovníků, každý pracovník se může do diskuze zapojit.

Nevýhody: Náročnost na přípravu, introvertní pracovníci mohou být pod tlakem (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.7. *Stimulace*

Stimulace je více zaměřena na praktickou část a zapojení jedinců (Horalíková, 1999). Pracovníci si projdou řešením několika úkolů, které jsou součástí každodenní práce manažera. Většinou se jedná o řešení skutečných problémů, které mohou v praxi nastat. Účastníci si projdou všemi úkoly, od snazších až po ty složitější (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Pracovníci tedy řeší zadané problémy aktivním způsobem, ne pouze teoreticky (Krninská, 2002).

Výhody: Účinná metoda, co se týče zapojení pracovníka co nejrychleji do pracovního nasazení u vyšších pozic (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Zaměstnanci se naučí rozhodovat a vyjednávat pod tlakem (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Náročnost na přípravu, pracovníci musí vykonávat úkoly pod tlakem (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.8. *Hraní rolí*

Jedná se o metodu orientovanou na praktickou část. Od pracovníků se očekává aktivní zapojování a samostatnost (Horalíková, 1999).

Tato metoda je určena především pro manažerské pozice. Účastníci dostávají svoje scénáře, co se týče určité pracovní pozice. Musí tuto roli hrát po celou dobu a zároveň řešit případné situace, které nastanou. Každý musí především vynakládat svoji vlastní iniciativu a přijít s řešením (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Výhody: Pracovníci se naučí samostatně reagovat na vzniklé situace a ovládat své emoce (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Metoda také jedince naučí rychlých reakcí, rozvíjí samostatné myšlení a rozvíjí sociální myšlení (Horalíková, 1999).

Nevýhody: Náročnost na přípravu, v případě neúspěchu ztráta sebedůvěry ((Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004). Metoda je kromě přípravy náročná také na osobnost školitele (Horalíková, 1999).

2.6.2.9. *Assessment centre*

Pracovníkům je prostřednictvím počítače, který náhodně generuje různé úkoly. Úkoly jsou různé složité, a i úroveň stresu pro pracovníka se mění v intervalech. Součástí této metody jsou také optimální řešení, které vyhodnotí počítat a pracovník si tak může svoje výsledky porovnat (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Ve své podstatě se pracovník dostane do běžného dne manažera a vyzkouší si jaké to je pracovat pod tlakem a plnit několik úkolů najednou (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Účastníci si osvojí nejen manažerské znalosti a dovednosti, ale především se naučí překonat stres. Naučí se jednat s různými povahovými typy lidí.

Nevýhody: Náročné na přípravu včetně techniky. Může se stát, že technika přestane fungovat. Jedná se o dražší metodu pro podniky (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.10. *„Outdoor training“*

Jedná se o řešení problému ve volné přírodě nebo v tělocvičně. Účastníci dostanou určité úkoly a musí se je snažit vyřešit. Úkol má podobu sportovní aktivity nebo hry a řeší se kolektivně, přičemž jeden je v týmu zvolen jako mluvčí. Na závěr dochází k diskuzi o tom, co by se dalo vylepšit a jaké dovednosti je potřeba mít pro správné splnění úkolu (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Dá se říct, že je to nácvik dovedností na principu „škola hrou“ (Krninská, 2002). Jedinci musí v co nejrychlejším čase vyřešit problém, a to co nejlepším způsobem (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Cílem je osvojení nových zkušeností pomocí zábavných her. Velmi efektivní metoda.

Nevýhody: Náročné na přípravu, je potřeba o odstranění předsudků a naučit manažery „si hrát“ či odstranění nechuti ke sportu (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.6.2.11. *Vzdělávání pomocí počítačů*

Účastníci musí vyřešit problém pomocí grafů, schémat či počítačové stimulace.

V poslední době se tato metoda hodně rozvíjí (Metody vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Výhody: Používá se pro týmovou práci i individuální.

Nevýhody: Náročné na přípravu, velmi drahá metoda (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

2.7. Vyhodnocení výsledků

Největším problémem u vyhodnocení výsledků metody vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Obtížně se vyjadřují kvalitativní charakteristiky velikostí změny atd. Nejefektivnější je podle praxe využití procesu hodnocení, který je rozčleněn na řadu dílčích hodnocení.

Celkové hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:

- a) Byly využity všechny adekvátní nástroje? Jaká byla obsahová stránka?
- b) Jaká je odezva účastníků vzdělávání?
- c) Jak moc se osvojily nově získané znalosti a dovednosti? (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004)

Vyhodnocení tkví v porovnání předchozích dosažených výsledků s výsledky po absolvování vzdělávacího systému (Armstrong & Stephen, 2017).

2.8. Vlivy a trendy ve vzdělávání

V posledních několika letech se firmy snaží více zaměřit na vzdělávání svých pracovníků. Hlavním důvodem je zvýšení produktivity práce. Za hlavní budoucí trendy můžeme považovat:

- a) Celostní přístup – Systém je nastaven tak, aby zaměstnanci sami vynakládali úsilí a snahu se vzdělávat. Zároveň má volný přístup ke svému vzdělávání a může si vytvářet rozvojový plán dle svého uvážení.
- b) Just – in – time – Hlavním cílem je si nastavit systémy na hlavní a dílčí. Hlavní jsou součástí pracovního tempa a jsou opakující. Naopak dílčí jsou neopakující a vytváří se vždy jednorázově. Nevýhodou pro firmy je cena těchto kurzů.

- c) Kurzy – Kurzy jsou zaměřené především na připomenutí si základních znalostí a dovedností.
 - I. Hlavně ve velkých korporacích existují katalogové kurzy. Většinou se dělí na odborné kurzy, jazyková nebo IT školení.
 - II. Druhá forma kurzů se týká e-learningových kurzů. Většina kurzů dává všem zaměstnancům stejné sdělení. Naopak e-learningové kurzy představuje tzv. zakázkové řešení.
- d) Online nákup – V současné době se velmi využívá internetových obchodů. Je pouze otázka času, kdy se přes internet budou prodávat také vzdělávací systémy plně funkční.
- e) Diferenciace a zakázková řešení – Zavedením diferenciací ve vzdělávání dojde ke zvýšení efektivity práce. Tím, že vznikne nový způsob vzdělávání, který nikdo nezná, ubude stereotypu (Hroník, 2007).

Dříve stačilo, když do podniku přišel pracovník s doloženou listinou ohledně ukončení vzdělání. A o jeho dalším odborném růstu už se neuvažovalo. Jednou z novinek, co se týče systému vzdělávání je Investors in People (IIP) (Nigrin, 2012). IPP je jediným uznávaným mezinárodním standardem v oblasti řízení lidských zdrojů. V České republice tento program zajišťuje agentura Czechinvest (Peterka, 2007).

3. Motivace

3.1. Pojem motivace

Motivace je určitá síla, která popohání jedince konkrétním směrem, co se týče jeho chování. V případě, že zaměstnanci jsou dobře motivováni, odráží se to na jejich výkonu. U špatně motivovaného zaměstnance většinou dochází k nízkému výkonu. Zároveň u takových lidí se neočekává práce „navíc“. Nemají z práce radost, a tak jim nic dobrého nepřináší plnit další úkoly (Armstrong & Stephen, 2017).

Motivaci lze chápat jako soubor činitelů, které usměřují lidské jednání a prožívání daných situací. Jsou to tzv. vnitřní hnací síly (Horalíková, 1999).

Dá se říci, že motivace je jedním ze základních psychických procesů. Je to vlastně to, co nás pohání něco udělat. Motivace může být aktivována prostřednictvím tzv. stimulů. Stimuly mohou být vnitřní i vnější. Také úzce souvisí s produktivitou jedince (Spejchalová, 2005).

Motivaci tvoří instinkty, pudy, potřeby jedince, jeho zájmy a cíle, ideály a hodnoty a životní filozofie (Urban, 2008).

3.2. Základní informace

Ihned na začátku je třeba si ujasnit rozdíl, mezi motivováním a sebemotivováním. U motivování je vytvářena snaha třetí osobou pro motivování jedince. Naopak u sebemotivování se jedinec motivuje sám (Spejchalová, 2005).

Chování člověka je ovlivněno motivem. Motiv je chápán jako vnitřní podmínka, která vzbuzuje aktivitu člověka a směřuje ji určitým směrem (Horalíková, 1999).

Motivy rozdělujeme na intrinsické a extrinsické (Horalíková, 1999).

Intrinsické souvisejí s prací jako takovou. Mezi základní motivy patří například: potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s ostatními lidmi, potřeba výkonu, touha po moci (především u manažerských pozic) a potřeba smyslu života a seberealizace. Extrinsické „leží“ mimo vlastní práci. Mezi základní motivy patří: potřeba peněz a jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, motiv sociálních kontaktů či „sexualita“. Sexualita je sice zvláštním motivem, ale mnoho párů se poznalo na společném pracovišti.

Motivy lze ale rozdělit i na aktivní, podporující a potlačující.

Aktivní motivy přímo ovlivňují pracovní výkon, například „být úspěšný“. Podporující motiv vytváří prostor pro působení aktivních motivů, například příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti. Naproti tomu potlačující motivy odvádějí pracovníka od výkonu a snižuje se tím jeho produktivita. Může to být například rozhovor s ostatními spolupracovníky (Horalíková, 1999).

Cílem motivace je vytvoření cílevědomého a komplexního působení na kolektiv pracovníků. Musí zahrnovat následující skutečnosti:

- a) Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku: Musí se brát ohled jak na minulost, tak budoucnost podniku. Jedná se především o vymezení tradic a cílů, prezentace dosažených cílů a stanovení cílů budoucích.
- b) Zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v organizaci: Tato skutečnost se týká postupů při výběru, přijímání, adaptace i propouštění pracovníků.
- c) Zajištění podmínek pro optimální využití zaměstnanců: Týká se to především pracovního režimu, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dále také zajišťují bezpečnost a ochranu pracovníků při výkonu práce.
- d) Zajišťování připravenosti pracovníků na změny v podniku: Podnik musí zvážit dopad změn na jedince jak z pohledu sociálního, tak i psychického. Musí vyhodnotit změny jako takové, ale i celkové přípravy změn.
- e) Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance: Zaměstnavatel se musí snažit o zvládnutí krizových situací nejen v pracovním, ale i osobním životě svých zaměstnanců. A i s tím související požadované pracoviště.
- f) Vymezení vztahů mezi zaměstnanci, skupinami a podnikem jako celkem: Pro zvýšení motivace by se podnik měl zaměřit i na možnost rozhodování či větší odpovědnosti pracovníků v podniku (Horalíková, 1999).

Cíl motivace lze chápat zkráceně jako aktivování jednotlivých pracovníků, podnítit jejich vnitřní pohnutky a usměrnit jejich chování k dosažení podnikového cíle. To znamená, že podnik si svého zaměstnance posouvá takovým směrem, kterým potřebuje (Spejchalová, 2005).

3.3. Jak zvýšit motivaci u pracovníků?

V dnešní době u hodně firem nejvyšší nákladovou položkou jsou náklady na zaměstnance. To je velký problém v případě, že firma nemá, jak tyto náklady financovat. Co je ale ještě horší, je nevyužit potenciálu svých zaměstnanců. Tím, že zaměstnance nedostatečně vzdělává a motivovat, může způsobit i konec existence nejdneší firmy. Podle novějších teorií už na zaměstnance nefungují peníze, jako to bylo dříve. Samozřejmě, že efekt tam je, jen není tak vysoký a dlouhodobý. Dnešní teorie se zaměřují více na spokojenost svých zaměstnanců než na jejich platové ohodnocení. Na jednu stranu je pravda, že spokojený zaměstnanec podává vysoké a kvalitní výkony. Ale na druhou stranu, pokud nebude dobře platově ohodnocen, tak motivace bude klesat. Že na tom něco bude? Ano. Typickým příkladem je Maslowova teorie potřeb. Prostřednictvím peněz, jedinec uspokojí pouze jednu potřebu. A protože člověk potřebuje splňovat těchto potřeb více, peníze nejsou tím hlavním faktorem (Motivace vnější a vnitřní, 2018)

Ovšem musí se také počítat s tím, že co platí na jednoho, nemusí nutně platit i na druhého zaměstnance. Ke každému jedinci musí zaměstnavatel přistupovat individuálně, dle jeho potřeb. Jednotlivé potřeby lze vypořádat během hovoru nebo během výkonu práce.

Základním nástrojem motivace je odměna (peněžitá i nepeněžitá). V praxi se dle J. Urbana zastává názor, že základní mzda je motivací a odměnu lze získat pouze v případě zásluhy. Zásluhou může být například splnění úkolu, který není v popisu práce, jedná se tedy o mimořádné činnosti. Samozřejmě, že to takhle nemůže fungovat. Pokud by se odměna vyplácela pouze v mimořádných událostech, nemůže být motivace pro pracovníky dlouhodobá.

Pro zaměstnavatele je také důležité, aby pracovníci nebyli motivováni pouze jednorázově při splnění zvláštního úkolu, ale aby byli motivováni soustavněji. To ovšem vytváří diskuzi mezi tím, aby si na to zaměstnanec nezvykl a nebral odměnu jako samozřejmost (Franěk, 2012)

Existují 3 skupiny, jak úspěšně motivovat.

- a) První skupina se týká chování zaměstnance. Zaměstnanec se chová podle toho, jak ho jeho nadřízený odměňuje.

Můžeme říct, že tohle pravidlo je nejdůležitější, ze všech tří skupin. Součástí motivace není jenom odměna nebo plat, ale také uznání, pochvala. Zároveň v případě, že zaměstnanec dostane úkol, který není složitý, nebo není důležitý, okamžitě ztrácí motivaci. Úkol by měl být kvalitní, důležitý a tím pádem je kladena odpovědnost na zaměstnance a on si hned přijde potřebnější pro firmu. Na co si ale zaměstnavatelé musí dávat největší pozor je vazba mezi výkonem a odměnou nebo platem. V případě, že každý zaměstnanec splní úkol rozdílně, musí také dostat rozdílnou odměnu.

- b) Ve druhé skupině se zaměříme na pozitivní motivační metody. Ty jediné mohou zvýšit výkon zaměstnance.

V praxi známe pouze 2 motivace – trest a odměna. Pracovní motivace se dá charakterizovat jako kombinace trestu a odměny. Aby byla motivace účinná, musí působit obě dvě kombinace najednou. Musíme rozeznávat pozitivní a negativní motivaci. Pozitivní se týká práce odměny, negativní trestu.

Ve skutečnosti je efektivnější použít pozitivní motivaci. V případě, že zaměstnanci nevyužili všechny možné alternativy pro řešení úkolu, teprve poté „přijde na řadu“ motivace negativní.

- c) A poslední část se týká toho, že motivace je vždy do určité míry individuální.

Ke každému pracovníkovi musí zaměstnavatel přistupovat individuálně, jak již bylo řečeno. V případě, že budeme chtít jednoho pracovníka motivovat, může dojít k situaci, že druhého pracovníka tím naopak demotivujeme. Z toho vyplývá, že do určité míry musí zaměstnavatel ke svým zaměstnancům přistupovat individuálně. Například pokud pracovníce na pozici junior – účetní zvládne vykonat úkol, který je určen pro senior – účetní, následuje odměna nebo pochvala. V případě, že ale odměna je ve formě například ručního náradí, okamžitě klesá motivace na příští úkol. Kdyby ale byla odměna ve formě školení z oblasti DPH, může si tím pracovníce rozšířit svoje znalosti a tím se zvýší i motivace na plnění příštího úkolu (Urban, 2014).

Takže jak tedy zvyšovat motivaci u svých pracovníků? Existuje mnoho způsobů, mezi nejznámější způsoby patří:

- a) Dobré vztahy na pracovišti zvyšují výkon ostatních pracovníků. Lze říci, že tento způsob je jeden z nejsilnějších.
- b) Usnadnění pracovních postupů. Pokud plnění cíle je příliš složité a namáhavé nebo úkol není srozumitelný, klesá motivace pracovníků. V případě, že je vše ale přesně a srozumitelně dané a vysvětlené, okamžitě k tomu pracovník přistupuje jinak.
- c) Omluva. Ve chvíli, kdy je zaměstnavatel schopen se omluvit za svoje vlastní chyby, stává se vzorem pro svoje podřízené a je v oblibě. Tím, že člověk přizná svoje chyby a upřímně se za ně omluví, zvyšuje oddanost svých pracovníků. Zároveň zaměstnanci svému nadřízenému více věří a nadřízený tím dává najevo, že chybovat je lidské.
- d) Požadavky zaměstnance. Manažeři musí naslouchat požadavkům svých pracovníků. U opačného chování, zaměstnanci ztrácí autoritu a důvěru ve svého nadřízeného.
- e) Přehled o dění ve firmě. Netýká se to pouze běžného chodu společnosti. Ale spíše chování svých pracovníků. Zaměstnavatel by měl vědět, pokud některý z jeho podřízených zažívá osobní krizi. Měl by se o ně zajímat a vycházet jim vstříc, či projevit zájem (Motivace vnější a vnitřní, 2018).

3.4. Typy motivace

3.4.1. Vnitřní motivace

Vnitřní motivací se rozumí práce jako taková. Není ovlivněná vnějšími pobídkami, ale týká se uspokojení z vykonávání činnosti. Každého pracovníka motivuje určitá svoboda v práci, či možnost se rozhodovat (nebo alespoň mít možnost se vyjádřit).

V případě, že zaměstnanec nemá vztah ke svému zaměstnání, nemůže očekávat radost z vykonané práce, protože mu nepřináší žádný osobní užitek a nemá pro něj smysl (Armstrong & Stephen, 2017).

Jedná se tedy o stav, který nutí jedince něco dělat pro vlastní uspokojení, nebo vlastní zážitek. Pokud jedinec k úkolu nemá pozitivní vztah, nemůže dosáhnout vyššího výkonu (Spejchalová, 2005).

Vnitřní motivace má daleko větší efekt než vnější, protože vychází přímo z učence. Osoba, která je správně vnitřně motivovaná, se ochotně učí novým věcem, přichází s novými nápady. A to jenom proto, že jej výsledek práce uspokojuje (Urban, 2008).

3.4.2. Vnější motivace

Oproti vnitřní motivaci, zde je iniciátorem vnější činitel. To znamená, že jedinec nevykonává úkol, protože mu to přináší užitek a protože chce, ale pod vlivem vnějších činitelů. Proto je tedy logické, že vnější motivace nemá tak silný dopad a vliv jako motivace vnitřní (Urban, 2008).

Ve vztahu učitel a žák, je učitel právě tím vnějším motivátorem. U některého žáka stačí pouze vnitřní motivace, aby byl schopen se novou látku naučit a pochopit ji. U jiného žáka je však k tomu všemu ještě potřeba vnější motivace – právě od učitele. A to samé platí v praxi v případě vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec (Spejchalová, 2005).

Vnější motivací se rozumí vnější pobídky, které ovlivňují vztah k práci zaměstnanců. Jedná se především o finanční i nefinanční odměny, ale také případné tresty. Vnější motivace je krátkodobější proces, oproti vnitřní. Motivátory, které zavádí zaměstnavatelé a zaměstnanci je musí přijmout, nemohou mít dlouhodobý charakter. Naproti tomu motivace, na kterou si „zaměstnanec přijde sám“, bude mít pro jeho práci delší a účinnější dopad (Armstrong & Stephen, 2017).

Každopádně vnější motivace se může proměnit v motivaci vnitřní (Urban, 2008).

3.5. Teorie motivace

Na počátku vzniku teorií motivace byl hlavním cílem požitky. Ten byl brán jako největší a nejsilnější hrací síla zaměstnanců. Postupem času se však teorie upravily například o složku potřeb, procesu či očekávání.

3.5.1. Teorie instrumentality

Tato teorie patří mezi nejstarší teorie motivace. Hlavním prostředkem byly tresty a odměny. V případě, že jedinec nesplnil požadavky, byl potrestán. Naopak v případě dobře odvedené práce, získal určitou odměnu. Odměny či tresty byly tedy přímo vázány na výkon pracovníků.

Nevýhodou byl neustálý tlak na zaměstnance, kteří museli svou práci vykonávat ve stresu. Zároveň zde byl nulový důraz na neformální vztahy mezi pracovníky.

3.5.2. Teorie zaměřené na obsah

Cílem této teorie je zaměřením se na faktory, které mohou ovlivňovat chování pracovníků. Důraz je kladen na potřeby pracovníka. V případě, že potřeby nejsou splněny, dochází k napětí a špatnému výkonu (Armstrong & Stephen, 2017).

3.5.2.1. *Maslowa hierarchie potřeb*

Maslowova hierarchie potřeb je často označována také jako Maslowova pyramida, nebo Maslowova teorie. Je to jedna z metod, která se používá pro motivaci lidí v podnicích (Spejchalová, 2005).

Dle Maslowa jsou potřeby jedince rozdělené na 5 částí, seskupené v pyramidě. Patří sem především potřeba seberealizace, uznání, láska, bezpečí a fyziologické potřeby. Metoda je jednoduchá a nenáročná. Oproti tomu však každý může mít stanovené svoje pořadí hodnot rozdílně a tím pádem pyramida nefunguje na každého (Armstrong & Stephen, 2017).

Ačkoliv je seberealizace v nejvyšším bodě v žebříčku, mnohdy to v praxi takto nefunguje. Často se stává, že jedinci jsou motivováni nižšími potřebami (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

3.5.2.2. *Alderferova teorie ERG*

Jedná se vlastně o určité rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, která je uspořádána do 3 základních stupňů (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

Do 3 základních stupňů patří: existence, vztahy a růst.

Součástí existence může být hlad či žízeň, ale také plat nebo zaměstnanecké benefity. V případě sounáležitosti je pro jedince důležité zapadnout do kolektivu a zapojit se do nového prostředí. Potřeba růstu je nejvýznamnější částí. Týká se uplatnění dovedností a zkušeností pracovníků v praxi (Armstrong & Stephen, 2017).

3.5.2.3. *McClellandova teorie potřeb*

Metoda se občas nazývá také Teorií tří potřeb či Teorií naučených (osvojených) potřeb (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016). Tato teorie vznikla na základě studií manažerů.

McClelland sledoval každodenní činnost manažerů a z toho identifikoval jejich tři základní potřeby: Úspěch, sounáležitost a moc. Potřebu úspěchu mají nejen manažeři, ale u nich je kladen daleko vyšší důraz na dosažení úspěchu (Armstrong & Stephen, 2017).

Lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, něco dokázat a tím předstihnout ostatní. Pro takové jedince je velmi důležité uznání (Spejchalová, 2005).

Potřeba sounáležitosti je spojena s přátelskými vztahy na pracovišti se svými kolegy (Armstrong & Stephen, 2017). Co se týče potřeby moci, lidé mají potřebu vládnout, ovládat druhé. Chtějí mít nad nimi moc, to jim přináší obrovskou motivaci (Spejchalová, 2005).

3.5.2.4. *Herzbergův dvoufaktorový model*

Model vznikl na základě studií práce účetních a techniků. Na základě dotazování vznikly 2 skupiny faktorů – motivační a hygienické (Armstrong & Stephen, 2017). Motivace se snaží o doplnění Maslowovy teorie potřeb (Spejchalová, 2005).

Hygienické faktory i motivátory jsou dle autora hlavními a nejdůležitějšími zdroji spokojenosti a motivace pracovníků (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

Hygienické faktory jsou takové, které vyvolají určitou pracovní nespokojenost (například špatné pracovní podmínky či mezilidské vztahy na pracovišti). Oproti tomu motivátory podporují motivaci a spouštějí pracovní spokojenost. Typickým příkladem motivátoru je úspěch, uznání nebo pochvala (Spejchalová, 2005).

3.5.2.5. *Teorie sebeurčení*

Podle autorů této metody existují pouze 3 základní potřeby každého pracovníka: způsobilost, autonomie a sounáležitost (Armstrong & Stephen, 2017):

3.5.3. Teorie zaměřené na proces

Oproti předchozím teoriím, zde jsou metody zaměřené na psychickou stránku pracovníka. Tyto metody se také označují jako kognitivní, protože se týkají vnímání pracovního prostředí a jejího akceptování zaměstnancem.

3.5.3.1. *Teorie posilování*

Teorie posilování neboli Skinnerova teorie zesílení (Spejchalová, 2005). Jedná se o nejstarší, ale i nejjednodušší metodou zaměřenou na proces (Armstrong & Stephen, 2017). Metoda vychází z principů kauzality a poznání, že chování zaměstnanců je ovlivněno druhem odměny (Spejchalová, 2005).

Vychází z tzv. „zákona účinku“ či „zákona efektu“. Efekt spočívá v uvědomění si souvislosti mezi činnostmi a jejich důsledky (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

Metoda není zaměřená na osobnost, ale na chování a rozeznává 3 základní důsledky: posílení, oslabení a vyhasnutí chování. Odměna vytváří pozitivní chování a to posiluje. Trest naopak způsobuje negativní chování. V případě, že chybí odměna nebo trest, tak chování vyhasíná (Spejchalová, 2005).

3.5.3.2. *Teorie očekávání*

Vroomova teorie očekávání neboli teorie očekávání (Spejchalová, 2005). Teorie se skládá ze tří částí: valence, instrumentality a expectancy. To znamená, že pracovník musí být přesvědčen o atraktivnosti cíle, dosažitelnosti odměny a reálného splnění cíle (Armstrong & Stephen, 2017).

Součástí této teorie je také to, že čím vyšší je slíbená odměna, tím větší úsilí zaměstnanec vynaloží (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

3.5.3.3. *Teorie cíle*

Pokud zaměstnanec bude mít stanovené konkrétní cíle (mohou být obtížné, ale dosažitelné), zaměstnancem budou cíle akceptovány a zaměstnavatel mu poskytne zpětnou vazbu ohledně výkonu, motivace a výkon bude vyšší (Armstrong & Stephen, 2017).

3.5.3.4. *Teorie spravedlnosti*

Tato metoda se často označuje také jako Adamsova teorie spravedlnosti (Spejchalová, 2005).

V každém zaměstnání by měl zaměstnavatel zavést určitou rovnost mezi zaměstnanci. Tím, že se bude zaměstnavatel chovat odlišně k některému z pracovníků, okamžitě vzniká nepřátelská atmosféra na pracovišti. Odlišné chování se týká také různé vysokých mezd či odměn. Ty mohou pracovníky demotivovat a tím pádem klesá i pracovní výkon (Armstrong & Stephen, 2017). Jinými slovy: odměna vztažená k odvedenému výkonu je adekvátní, tudíž spravedlivá. A protože je adekvátní také vůči ostatním pracovníkům, je spravedlivá (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

3.5.3.5. *Teorie sociálního učení*

Jedná se o kombinaci předchozích teorií – teorie posilování a teorie očekávání. To znamená, že zaměstnavatel by měl posilovat chování svých pracovníků, ale zároveň musí být kladen důraz na důležitost vnitřních psychologických faktorů.

Hlavním faktorem je očekávání, které se týká plnění úkolu včetně jeho dosažení (Armstrong & Stephen, 2017).

3.5.3.6. *Teorie kognitivního hodnocení*

V této teorii je rozdílný pohled na vyplácení odměn. Jeden úhel pohledu je vyplácení odměny za dobře vykonanou práci. To pracovníky dlouhodobě motivuje.

Pokud jsou ale odměny vypláceny pouze za účelem motivace, jsou prožívány nuceně, a to naopak motivaci snižuje (Armstrong & Stephen, 2017).

Odpůrci této metody se obhajují, že veškerý výzkum byl prováděn ve školách na dětech, a ne na dospělých lidech na pracovištích (Motivace, motivování a motivační teorie, 2016).

3.5.3.7. *Účelné pracovní chování*

Autoři tohoto modelu rozdělili faktory ovlivňující motivaci na 2 části: individuální a situační. Individuální faktory jsou zaměřené na osobnost a schopnosti pracovníka. Situačním faktorem je například charakteristika práce (Armstrong & Stephen, 2017).

Celková motivace, která vede pracovníka určitým směrem, je dána působením obou faktorů. To znamená, že musí v tu samou chvíli působit jak faktory individuální, tak i situační. V případě, že působí pouze jeden faktor, není dosaženo dostatečné motivace (Spejchalová, 2005).

4. Odměňování zaměstnanců

4.1. Základní informace

Odměňování je systémem přímých, nepřímých, finančních a nefinančních odměn pracovníkům. Pracovníci jsou odměňováni na základě jejich práce, výkonu a osobního přispění. Přímými odměnami jsou mzdy, nepřímými například určité zaměstnanecké benefity (Hartmannová, 2015).

Odměny můžeme také rozdělovat na odměny peněžní a nepeněžní. Peněžní formou odměňování rozumíme mzdu včetně jejích složek, jako jsou příplatky nebo podíly na výsledku hospodaření. Nepeněžní forma zahrnuje hmotné odměny, které lze vyjádřit finančně. Může to být například osobní automobil či mobilní telefon (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Odměňování pracovníků za práci, co se týče pracovněprávních vztahů, je upraveno zákonem č. 262/2006 Sb. a zákoníkem práce ve znění pozdějších předpisů (Urban, 2013).

Celková oblast odměňování patří k nejdůležitějším, ale i nejsložitějším činnostem personálního oddělení. V případě špatně nastaveného odměňování, se může celý proces otočit proti firmě v negativním slova smyslu (Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců, 2011).

Největší chybou, co se týče odměňování je podle Pavla Rance odměňování pouze na základě mzdy. A protože podle něj nechce být nikdo ze zaměstnanců nepotřebný, tak je pro ně výše mzdy právě základní faktor, který odráží jejich hodnoty pro podnik.

V případě, že jsou pracovníci odměňováni podle odpracovaných hodin, i zde existují určité nedostatky. Každý pracovník totiž tu danou odpracovanou hodinu bude podávat odlišný výkon. A tento rozdíl se ve mzdě neodráží (Odměňování zaměstnanců se může obrátit proti vám. Jak se tomu vyhnout?, 2016).

Na začátku každého systému odměňování si zaměstnavatelé musí odpovědět na následujících pár otázek:

- a) Jací jsou naši pracovníci a co každého z nich motivuje?
- b) Bude se systém odměňování orientovat na jednotlivé pracovníky, nebo na skupiny pracovníků?
- c) Co je cílem systému odměňování? Zajištění požadovaného chování pracovníka, nebo ocenění efektivního chování na pracovišti?
- d) Budou se pracovníci moci podílet na dosažených cílech?
- e) Jakou roli bude hrát nehmotná stimulace v oblasti odměňování (Hartmannová, 2015)?

Odměňování v dnešní době není pouze o mzdě za vykonanou práci, ale součástí musí být také určité zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatel by měl umožnit pracovníkům se učit a rozvíjet, dosáhnout uznání, vytvářet pracovní úkoly zajišťující spokojenost pracovníků a flexibilní formy zaměstnání (Krninská, 2002).

4.2. Mzdový systém podniku

Mzdový systém jako takový vyplývá ze závazných právních předpisů a na základě těchto předpisů mohou zaměstnavatelé přizpůsobit mzdový systém podniku konkrétním podmínkám a potřebám (Krninská, 2002).

Základní problémem v podniku je výše mzdy. Ta by měla být pouze brána jako soukromá záležitost mezi zaměstnavatelem a daným zaměstnancem. Nikdo další by výši mzdy znát neměl. U opačné situace může dojít ke konfliktům na pracovišti (Hunčík, 2010).

4.2.1. Mzda

Mzda je chápána jako peněžité nebo nepeněžité plnění, která je zaměstnanci vyplácena (Horalíková, 1999).

Mzdou rozumíme určité platové ohodnocení zaměstnance za daný výkon za určité období (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Vyplácená mzda musí být diferencována podle složitosti, odpovědnosti, námaze, obtížnosti pracovních podmínek, výkonnosti a dosahovaných výsledků (Krninská, 2002).

Výše mzdy je stanovená v individuální nebo kolektivní smlouvě (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001). V případě, že mzda není sjednána ani v jedné z možných smluv, musí zaměstnavatel poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem (Horalíková, 1999). Mzda musí být sjednána v písemné podobě ještě před výkonem práce (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001). Pokud mzda není sjednána přímo ve smlouvě, zaměstnavatel vydá zaměstnancům tzv. mzdový dekret neboli výměr.

Minimální mzda je hranice, pod kterou zaměstnavatel nesmí klesnout. Minimální mzda je taková mzda, kterou zaměstnanec minimálně musí získat za jeden kalendářní měsíc. Výše mzdy je dána na základě výběru mzdového systému zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

4.2.2. Mzdové formy

Cílem mzdových forem je spravedlivé ocenění výsledků práce prostřednictvím mzdového ohodnocení (Horalíková, 1999). Mzdové formy můžeme rozdělit do několika kategorií:

4.2.2.1. *Časová mzda*

Časová mzda je poskytována za určité časové období – hodina, den, týden, měsíc nebo rok. Vynásobením těchto jednotek se mzdovým tarifem zjistíme celkovou mzdu. U dělnických pozic je jednotkou zpravidla hodina, pro administrativní či technické vedoucí pozice je uplatňován měsíční plat a pro vrcholové funkce může být stanoven plat roční (Horalíková, 1999).

Časové mzdy patří mezi nejčastěji používané mzdové formy, protože právě na jejich základě je vnímána spravedlnost systému odměňování (Koubek, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 2004).

Dá se říci, že ve chvíli, kde nelze mzda formovat ani měřit výkon, se používá mzda časová. Uplatněním jiných forem by pro podnik bylo velice nákladné (Koubek, 1998).

4.2.2.2. *Úkolová mzda*

V případě úkolové mzdy se jedná o nejjednodušší formy mzdy. Je vhodná pro dělnické pozice (Koubek, 2004). U této formy jsou pracovníci odměňováni podle svých výkonů (Koubek, 1998).

Úkolová mzda se používá u pracovních úkolů, u kterých převažuje zájem na množství odvedené práce. Varianty úkolové mzdy jsou přímé a nepřímé. U přímé varianty je mzda závislá na odvedeném výkonu. U nepřímé je dotvářen podle výkonu (Horalíková,

1999).

Mezi základní výhody patří zvýšená produktivita práce a tato forma vede ke zvýšené motivaci pracovníků. Oproti tomu je metoda velice náročná na evidenci a není kladen důraz na kvalitu odvedené práce (Koubek, 1998).

4.2.2.3. *Smíšená mzda*

Smíšená mzda se dále dělí na mzdu v kombinaci s úkolovou či podílovou mzdou (Horalíková, 1999).

V případě smíšené mzdy úkolové, se jedná o kombinaci časové a úkolové mzdy. U podílové mzdy je to kombinace časové a podílové mzdy (Koubek, 1998).

4.2.2.4. *Podílová mzda*

Jedná se o velmi jednoduchou a zároveň vysoce pobídkovou formou mzdy. Je dána určitým procentem nebo je vyjádřena hodnotově podle výsledků práce. Vazba může být stanovena vzhledem k tržbám, zisku, obratu či výkonu (Horalíková, 1999).

Tato forma mzdy je používána v obchodních činnostech, či některých službách (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Podílová mzda je aplikována v případě, kdy je výsledek ovlivněn pracovníkem. Nevýhodou je však nespolehlivé sledování využití pracovní doby (Koubek, 1998).

4.2.2.5. *Smluvní mzda*

Smluvní mzda je mzda za penzum. Jedná se o uložený úkol, který musí vzniknout na základě vzájemné dohody zaměstnance a zaměstnavatele. Každý na sebe bere určitý závazek. Zaměstnanec ten, že odvede určitý výsledek za předem sjednané období. Zaměstnavatel za dohodnuté období musí zaměstnanci odvést předem stanovenou mzdu (Horalíková, 1999).

Po uplynutí dohodnutého období dochází k zhodnocení výkonu (Koubek, 1998).

4.2.2.6. *Programová mzda*

Tato forma mzdy představuje pevnou mzdu, který je účtována každé sjednané období za plnění pevně stanoveného úkolu. Většinou jsou úkoly stanovené skupině pracovníků a mají na to určité období na jeho splnění (Horalíková, 1999).

V případě, že dojde k překročení výkonových norem, není překročení ohodnoceno. Například u kazíciho se zboží (Koubek, 1998).

4.2.3. Faktory ovlivňující mzdový systém

1) Vnější faktory

- a) Hospodářské a sociální faktory – například hospodářský cyklus, inflace, odvětví, lokalita a konkurence
- b) Státní zásady do procesů – vliv státu na náklady práce (stát stanovuje minimální mzdu a od toho se odvíjí další náklady, jako například zdravotní a sociální pojištění či nemocenské a důchodové pojištění)

2) Vnitřní faktory

- a) Ekonomické – velikost podniku, úroveň mezd, rentabilita celkového kapitálu
- b) Sociálně personální – styl vedení zaměstnanců, kvalifikační a vzdělávací struktura podniku, podniková kultura
- c) Organizačně technické – úroveň přímého řízení, úroveň technického vybavení (Koubek, 1998).

Při tvorbě mzdového systému je ale potřeba brát ohled i na řadu faktorů:

- a) Faktory, které ovlivňují stanovení mzdy (funkce, výsledek práce a chování pracovníka)
- b) Mzdově politické cíle organizace
- c) Složky mzdy
- d) Kritéria pro stanovení jednotlivých složek mzdy
- e) Postup vypracování a zavádění mzdového systému (Horáliková, 1999).

4.2.4. Fáze vypracování a používání mzdového systému

1) Koncepce mzdového systému

Koncepce mzdového systému v sobě zahrnuje několik dalších potřebných údajů, jako například analýza současného stavu odměňování, odstupňování mezd či dělení pracovníků na jednotlivé skupiny.

- Strategie a základní zaměření hmotné motivace
 - Analýza současného stavu odměňování – to znamená, jak jsou zaměstnanci spokojeni, analýza vnitřního prostředí podniku
 - Formulace hlavních zásad a priorit – podnikové cíle a záměry, předpokládaný prodej a rozvoj podniku
- Úroveň dynamiky a odstupňování mezd
 - Existují 3 standardy, podle čeho se rozděluje dynamika mezd. V první části se vyplácí mzdy srovnatelné s konkurencí. To je

běžný standard. V druhé části se vyplácí vyšší mzdy, než se pohybují na trhu. A v poslední části se vyplácí mzdy nižší, oproti konkurenci.

- Vyšší mzdy vyplácí především podniky, které jsou dominantní na trhu a mohou si to finančně dovolit.
 - Podniky, které si nemohou dovolit vysoce placené zaměstnance, vyplácí mzdy nižší, než je standard.
 - Struktura mzdového systému dle skupiny
 - Mezi nejčastější dělení je dělení na manažery, špičkové odborníky a ostatní zaměstnance.
 - Manažeři jsou bráni jako vedení podniku a tím pádem mají nejvyšší platové ohodnocení.
 - Mezi odborníky patří hlavně právníci nebo specialisté na výzkum a vývoj
 - A v neposlední řadě je zde skupina – ostatní zaměstnanci. Jedná se o individuální zaměstnance, kteří jsou v každém podniku rozdílní. Mohou to být zaměstnanci účtárny, kvalifikovaní dělníci nebo pomocní pracovníci.
- 2) Zpracování jednotlivých prvků do uceleného systému
- a) Určení skupin zaměstnanců
 - b) Stanovení mezd pro jednotlivé skupiny zaměstnanců
 - c) Stanovení forem odměňování pro dané skupiny zaměstnanců
 - d) Určení odměňování specialistů a managementu
 - e) Určení zaměstnaneckých benefitů či nepeněžních výhod včetně odhadu nákladů
 - f) Stanovení motivačních prvků pro jednotlivé skupiny zaměstnanců
- 3) Aplikace systému do praxe – realizace systému
- Základním pravidlem při zavedení mzdového systému je seznámení s novinkami zaměstnance. Zaměstnanci musí s tímto systémem být seznámeni a musí mu rozumět.
 - Co se týče aplikace do praxe, každá skupina pracovníků musí plnit odlišné úkoly.
 - Vrcholové vedení rozhoduje o celkové úrovni mezd, vytváření mzdového systému a jeho využití.

- Vedoucí zaměstnanci rozdělují pracovní úkoly. Hodnotí zaměstnance na nižších pracovních pozicích.
- Personální a mzdové oddělení plánují a kontrolují mzdový systém. Vedou evidenci a kontrolují dokumentaci.

4) Hodnocení účinnosti systému

- Existuje mnoho ukazatelů finanční analýzy, podle kterých se podnik může orientovat, co se týče jeho finančního postavení nejen na trhu.
- Mezi základní ukazatele patří: produktivita práce, mzdová nákladovost, rentabilita kapitálu a relace produktivity práce a průměrných mezd (Koubek, 1998).

4.2.5. System odměňování

Využitím nástrojů, které tvoří systém odměňování, je částečně spojeno s využitím veškerých nástrojů, co se týče řízení firmy (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

System odměňování se dělí na odměny peněžní, nepeněžní a celkovou odměnu. Celková odměna je kombinací peněžní a nepeněžní odměny (Armstrong & Stephen, 2017).

Mzda je z hlediska řízení výkonu především odměnou za dosažený výkon, ale i za dostupnost zaměstnance a jeho ochotu řešit problémy, prohlubovat svoje znalosti a dovednosti a celkově pozitivně ovlivňovat svoje okolí (Škrdlantová, 2014).

V případě, že zaměstnanec odvedl dobrý pracovní výkon, hodnotí se pozitivním způsobem, například povýšením, delegováním pravomocí, osobním nebo kariéřním rozvojem a mzdovým oceněním. Oproti tomu podprůměrný výkon je hodnocen negativním způsobem. Zaměstnanec může přijít o odměny, může dostat nižší mzdu, může být přemístěn a v neposlední řadě také propuštěn (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

4.3. Výkonové odměňování

Cílem výkonového odměňování je posílení vazby odměny na výkon zaměstnance. Výkonové odměňování se používá pouze v případě, pokud je alespoň část mzdy závislá na měřitelném výkonu (Koubek, 1998).

Odměny se vyplácí dle jednotlivých skupin. V případě vrcholového managementu, jsou odměny vypláceny jednou ročně. Střední management získává odměny čtvrtletně nebo

pololetně a administrativní a dělnické pozice měsíčně. Odměna může být stanovena pevnou částkou nebo procentem z určité hodnoty (Horalíková, 1999).

Co je pro zaměstnance důležité je to, že musí znát kritéria, podle kterých bude hodnocen. Kritéria také musí být stanovena spravedlivě (Odměňování pracovníků: Struktura odměny, systémy odměňování, 2008).

4.3.1. Akcie pro zaměstnance

Zaměstnavatelé obvykle nabízí ke koupi svým zaměstnancům akcie za zvýhodněnou cenu. Cena se odvíjí například od odpracovaných let v podniku nebo platu (Koubek, 2004).

4.3.2. Gratifikace

Tato forma odměn se používá běžně v zahraničí, u nás se tento pojem používá pod názvem prémie. Gratifikace jsou příspěvky, které jsou poskytovány k určité příležitosti. Ve své podstatě jsou to dodatečné odměny za vykonanou práci (Krninská, 2002). Jedná se například o vánoční gratifikace, jubilejní či gratifikace na dovolenou.

4.3.3. Mimořádné výplaty

Za výplaty lze považovat veškeré peněžní dávky, které zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci. Musí z toho plynout nějaké zvýhodnění, které plyne z pracovního poměru vedle mzdy z práci. Mimořádné výplaty tedy nesouvisí přímo s odvedeným výkonem, ale můžou to být například uhrazené náklady spojené s přestěhováním ze služebních důvodů (Koubek, 1998).

4.3.4. Tantiémy

Tantiéma je zvláštní forma odměny. Vyplácí se za roční účetní uzávěrku pro řídicí pracovníky (Krninská, 2002). Nemá vliv na výkon pracovníka a výše je vyplácena podle velikosti zisku. O výši rozhoduje valná hromada (Koubek, 1998).

Tantiéma se vyplácí pro členy představenstva a členy dozorčí rady akciové společnosti (Horalíková, 1999).

4.3.5. Prémie

Prémie patří mezi základní mzdové zvýhodnění, jaké se u nás používá. Existují v podobě jednorázových premií za splnění úkolu, za úsporu, za využití výrobní kapacity atd. (Krninská, 2002).

V podstatě prémie existují ve 2 podobách – opakující se a jednorázové prémie (Koubek, 2004).

Opakující se prémie mohou být například za snížení počtu úrazů nebo snížení počtu zameškaných pracovních hodin z důvodu nemoci (Horalíková, 1999).

4.3.6. Odměny

Zaměstnancům je vyplácena odměna v případě, že splní mimořádné nebo zvláště významné pracovní úkoly. Odměny tedy nejsou vypláceny příliš často, a proto v případě jejího vyplacení je to vysoce uznávané pro pracovníky (Krninská, 2002).

Odměna může být vyplácená i v případě úspory času. To znamená, že pracovník vykoná přidělený pracovní úkol v kratším termínu. Tato forma je vhodná především pro dělníky (Koubek, 2004).

4.3.7. Účast na hospodářském výsledku (zisku)

Tato forma odměny bývá vyplácena v podniku všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku. Výše není přímo vázána na výkon pracovníka (Horalíková, 1999).

Podíl na zisku může mít zpravidla 3 podoby: podíl na zisku, na výnosu a na výkonu. Nejčastější podoba je podíl na zisku (Koubek, 2004).

Ačkoliv není výše vázána na výkon, je diferencována podle jednotlivých skupin pracovníků (nejčastěji na vedení, administrativní pracovníci a dělnické profese) (Krninská, 2002).

4.4. Metody odměňování

4.4.1. Odměňování podle kompetencí

Tato metoda se používá především v podnicích, které jsou orientované na firemní kulturu. V dnešní době se tato metoda stále více ve firmách rozšiřuje (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

Kompetence nejsou chápány jako pravomoce, ale jako požadavky na chování pracovníka (měkké kompetence) a technické schopnosti (tvrdé kompetence) (Koubek, 1998).

V rámci tvrdých kompetencí je pro manažera efektivnější a spolehlivější hodnotit posun své kariéry podle celkových znalostí. Model měkkých kompetencí se tvoří na základě analýzy korporátní a firemní kultury (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

V obou případech – měkkých i tvrdých kompetencí – znamená „více“, „méně“ (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

4.4.2. Projektové odměňování

Tato metoda je ve firmách často rozvíjena až se zpožděním po zavedení systému odměňování (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015). Z pohledu zaměstnance je nutné chápat projekty jako součást svých povinností. Odměňování probíhá prostřednictvím prémie či bonusů a týká se hlavně zaměstnanců, kteří navíc kromě standardní práce ještě pracují na více náročných projektech firmy (Koubek, 1998).

Při tvorbě odměňování se musí zohlednit, zda se jedná o projekty na úrovni celého podniku, části podniku či pouze individuálního projektu (Urban, 2012).

4.4.3. Odměňování na základě MBO

Hlavní výhodou této metody je jednoduchost zavedení. Hlavní princip fungování metody spočívá v respektování hlavních pravidel SMART (Horalíková, 1999).

Pravidla SMART vyjadřují cíle podniku. Měly by být specifické (konkrétní), měřitelné, dosažitelné (přijatelné), realistické (relevantní vzhledem ke zdrojům) a časově specifické (sledovatelné) (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

Platí zde zásada kauzality – cíle podřízeného by měly být navázané na cíle nadřízeného a ty zase na cíle ředitele atd. (Koubek, 1998).

4.4.4. Balanced Scorecard

Jedná se o systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Výkonnost se dělí na 4 perspektivy: finanční, zákazník, vnitřní podnikové procesy a učení se a růst.

U finančních ukazatelů počítáme například rentabilitu vlastního a celkového kapitálu, nebo tempo růstu tržeb. V případě ukazatelů v rámci zákazníka se zjišťuje podíl včasných dodávek nebo reklamace. Vnitřní podnikové procesy se týkají zvyšování produktivity práce a zkracování výrobního cyklu. A poslední část učení se a růst se zaměřuje na zvyšování jazykových znalostí u klíčových pracovníků nebo jejich fluktuace (Koubek, 1998).

BSC je jedna z nejnáročnějších, ale i nejtransparentnějších metod. Na začátku si podnik musí vytvořit tzv. strategickou mapu. Ta obsahuje cíle od vrcholového vedení až po nejnižší pozice (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

4.4.5. SCARF model odměňování

Model definuje 5 základních faktorů, které vedou k vyšší efektivitě, motivaci a odměňování pracovníků:

- a) Status: jedná se například o změnu názvu pracovní pozice. Pokud bude znít více odborně, pracovník si bude připadat důležitější.
- b) Certainty: Spočívá v přehledném a jasně daném systému odměňování. Pracovník ví přesně za co a jak je ohodnocen.
- c) Autonomy: Pokud pracovník může spolurozhodovat o své práci, odráží se to na výkonu.
- d) Relatedness: Tento faktor se týká hlavně vztahů na pracovišti.
- e) Fairness: Každý pracovník nastoupí do podniku v případě, že mu bude umožněn kariérní růst a férové jednání (Koubek, 1998).

Výhodou této metody jsou nižší náklady oproti ostatním metodám. Zároveň dochází k utváření tvořivějších způsobů motivací a motivace je silnější a trvale udržitelnější (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

Metoda je založena na metodě cukru a biče, kde cukr znamená povýšení nebo peníze (Krninská, 2002).

4.4.6. Týmové odměňování

Cílem týmového odměňování je spojení odměny jednotlivce s efektivním výkonem celého týmu. Nejčastěji se odměna rozděluje podle předem jasného vzorce a ten je stanoven na základě kvant a kvalit ukazatelů (Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody, 2015).

Týmy můžeme rozdělit na organizační, pracovní, projektové a příležitostné.

- a) Organizační týmy: Skupina pracovníků je organizačně spojena a jejich cílem je dosažení cílů podniku jako celku.
- b) Pracovní týmy: Jedná se o stálé týmy, které spolu úzce spolupracují na vytváření produktu či služeb.
- c) Projektové týmy: Týmy se skládají z lidí z různých funkčních útvarů. Cílem je splnění určitého projektu, například vytvoření nového produktu.
- d) Příležitostné týmy: Týmy příležitostné vznikají pouze krátkodobě, po dobu splnění cíle. Jedná se teda pouze o vyřešení určitého současného problému (Koubek, 1998).

5. Metodika a cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit a s využitím odborné literatury navrhnout změny systému vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

První dílčí cíl se týká rozboru detailních ukazatelů. Ukazatele jsou detailně vysvětlené včetně dosažených hodnot. Pro analýzu jsou zvolené následující ukazatele: produktivita práce, výše průměrných nákladů na jednoho zaměstnance, doba splacení dluhu a podíl mzdových nákladů na osobních nákladech. Vybrané ukazatele budou zhodnocovány a sledovány v posledních 5 letech. V případě, že došlo k poklesu nebo růstu daného ukazatele, bude vysvětlena příčina. Jednotlivé hodnoty ukazatelů jsou také zobrazeny v grafickém vyjádření za sledované období.

Dalším dílčím cílem je navržení změn v oblasti motivace, vzdělávání a odměňování pracovníků v organizaci. V prvním kroku je potřeba vysvětlit běžný chod podniku a jejich zavedených systémů právě ve zmíněných oblastech. V oblasti motivace jsou popsány metody motivací, které firma využívá. Dále také způsoby, jak své zaměstnance motivuje. Systém vzdělávání je vysvětlen na podobném principu, jako předchozí oblast. Poslední oblastí je oblast odměňování. Týká se metod odměňování, způsobů financování odměňování nebo struktur mezd včetně jejich složek. Součástí každé oblasti je také osobní názor vedoucího pracovníka včetně názoru na možné změny, které by vedly k vyšší spokojenosti pracovníků. Každá oblast také obsahuje osobní názor v zavedeném systému společnosti včetně pozitivního a negativního zhodnocení.

Závěrečná dílčí část se týká zpracování detailního návrhu včetně ekonomických dopadů na hospodaření podniku. Změna se bude týkat oblasti odměňování, konkrétně v zavedení tzv. Sick days. Jedná se o tzv. dny, které může zaměstnanec čerpat na nemoc. V tomto případě se bude jednat o zavedení 2 dnů na nemoc. Nejprve zjistíme dopad na hlavní položky Výkazu zisků a ztráty – náklady, výnosy a zisk. Následně jsou dopady zanalyzovány také v oblasti finanční analýzy. K analýze jsou použity již dříve zvolené finanční ukazatele a na nich jsou zkoumané jednotlivé změny, které v podniku nastanou. Každá změna má dopad na více oblastí, nejen na jednu, proto je vhodné se zaměřit na více oblastí. Z toho bude také evidentní, která oblast bude nejvíce zasažena případnou změnou.

Veškeré interní informace jsou čerpány na základě přímého rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Informace potřebné pro finanční analýzu a ostatní číselné údaje byly zveřejněny ve výkazech společnosti na jejich webových stránkách. Jednalo se především o výkazy Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a některé údaje z Výroční zprávy. Vzorce pro potřebné finanční ukazatele byly použity z odborné literatury: Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Vysvětlující informace k ukazatelům jsou čerpány z publikace: Studijní průvodce financemi podniku.

V konečném výsledku bude zjištěn dopad na firmu jako celek a tím pádem i zjištění efektivnosti nového systému. V případě, že budou výsledky vykazovat zlepšení, je vhodné změny do systému zavést. Pokud ovšem budou zaznamenány horší výsledky, je stávající systém společnosti výhodnější.

6. ČEZ Prodej a.s.

Cílem praktické části je seznámení se s podnikem ČEZ Prodej a.s. V první části je představení společnosti včetně jejich orgánů a představení služeb, které nabízí.

Druhá část se týká dosažených výsledků firmy v oblasti nákladů, výnosů a zisku za uplynulých 5 let. Dále budou také zhodnoceny jednotlivé finanční ukazatele mezi lety 2012 až 2016. Vybranými finančními ukazateli jsou: produktivita práce, průměrné náklady na jednoho zaměstnance, doba splacení dluhu a podíl mzdových nákladů na osobních nákladech.

6.1. Základní informace

Základním cílem této kapitoly je představení podniku ČEZ Prodej a.s. Informace týkající se odměňování, vzdělávání a motivace pracovníků budou zaměřené na konkrétní pobočku ČEZ Prodej a.s. v Plzni. Ostatní obecné informace a informace týkající se ročních výkazů se budou týkat celkově firmy ČEZ Prodej a.s.

6.1.1. ČEZ, a.s.

Společnost ČEZ, a.s. je největším výrobcem elektřiny v České republice. Společnost byla založena v roce 1992 v Praze se zaměřením na energetiku. Zakladatelem je Fond národního majetku. Tato firma není distributorem pouze u České republiky, ale také v zahraničí a má významnou pozici na trhu především ve střední a jižní Evropě. Mezi základní činnosti firmy kromě prodeje energií patří také těžba uhlí nebo mobilní volání. Společnost se každoročně objevuje v TOP 20 největších zaměstnavatelů v České republice a již několik let zůstává na druhém místě. Žebříček největších zaměstnavatelů ovládá Česká pošta, s.p. Co se týče hodnocení tržeb, tak firma ČEZ a.s. dosáhla druhé pozice a z pohledu nejvyššího zisku se dokonce zařadila na první místo. V této diplomové práci se ale zaměřím na analýzu a rozbor dceřiné společnosti ČEZ Prodej a.s.

6.1.2. ČEZ Prodej a.s.

ČEZ Prodej a.s. rozvádí elektřinu na území krajů Plzeňského, Karlovarského, Středočeského, Ústeckého, Libereckého, Královéhradeckého, Pardubického, Olomouckého, Moravskoslezského a částečně kraje Zlínského a Vysočiny. Hlavním posláním společnosti je dodání distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám. Záměrem je vytvořit ze společnosti prestižní podnik na evropské úrovni. Jediným akcionářem

společnosti ČEZ Prodej a.s. je nadále pouze společnost ČEZ a.s. Management ČEZ Prodej a.s. se řídí následujícími zásadami:

- a) Uplatnění partnerského a zákaznického přístupu,
- b) Plánování v souladu se strategickými cíli,
- c) Standardizování a popisování nejlepší praxe,
- d) Realizování pracovních úkolů bezchybně a napoprvé,
- e) Kontrolování a okamžité reagování na nedostatky,
- f) Rozhodování na základě znalosti věci a ověřených faktů,
- g) Zlepšování, provádění změn pružně a bezpečně.

6.1.3. Složení představenstva a dozorčí rady

Představenstvo společnosti se skládá z následujících členů:

- Předseda představenstva: Mgr. Tomáš Kadlec, PhD.
- Místopředseda představenstva společnosti: Ing. Ondřej Pícha
- Člen představenstva: Ing. Petra Šárová
Ing. Milan Dorko
Michal Kovařík

Dozorčí rada společnosti se skládá z následujících členů:

- Předseda dozorčí rady: Ing. Pavel Cyrani, MBA
- Místopředsedkyně dozorčí rady: Ing. Přemysl Skočodopol
- Člen dozorčí rady: Mgr. Jan Hruška

6.2. Výsledky hospodaření společnosti

V této praktické části se budeme zabývat dosaženými výsledky společnosti za posledních 5 let. Zhodnoceny budou aktiva, pasiva, výnosy, náklady a zisk. Jelikož aktiva a pasiva dosahují stejných hodnot, hodnocení se bude týkat obecně stavu majetku a závazku, nikoli detailního posouzení. Veškeré srovnávané hodnoty budou zobrazeny také v grafickém vyjádření a prostřednictvím tabulek. Změna u jednotlivých položek bude posouzena i z hlediska příčiny.

6.2.1. Výnosy

Podle hodnot z Tabulky 1 je patrné, že nejvyšších hodnot dosáhla společnost v roce 2012, ačkoliv v roce 2015 byla hodnota obdobná. Naopak nejnižší částku zaznamenal podnik v roce 2016. Hlavní příčinou byl pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb.

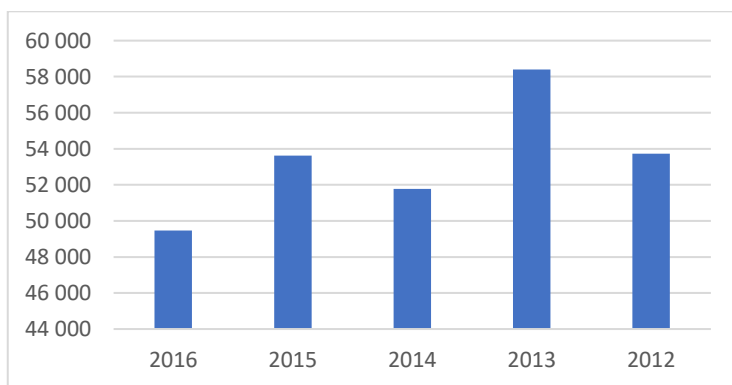
Tabulka 1: Vývoj výnosů ve sledovaném období

Rok	Hodnota (v mil. Kč)
2016	49 467
2015	53 628
2014	51 782
2013	58 408
2012	53 732

Zdroj: Finanční výkaz roku 2012–2016.

Z grafického vyjádření je evidentní, že nejvyšší výnosy jsou skutečně v roce 2013. Dále je z Grafu 1 patrné, že výnosy v roce 2015 a 2012 jsou víceméně v obdobné výši. Hlavní příčinou nejvyšších výnosů v roce 2013 bylo dokončení několik staveb a jejich uvedení do provozu. Tím pádem vzrostly firmě tržby za poskytnuté služby v jednotlivých budovách (pobočkách).

Graf 1: Vývoj výnosů ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Mezi hlavní výnosové položky patří: tržby z prodeje systémových a distribučních služeb včetně souvisejících složek, ostatní výnosy provozní povahy a finanční výnosy. Až 80 % z celkových výnosů tvoří výnosy související s distribucí elektrické energie.

6.2.2. Náklady

Stejně jako výnosy, i náklady byly v posledním roce nejnižší. Příčinou bylo zahájení pouze dvou nových rozvodů, tím pádem nebyly vynaložené takové prostředky jako v předchozích letech. Nejvyšší náklady byly dosaženy v roce 2013 a 2012. V roce 2012 byly zahájeny stavby dvou transformoven. Další příčinou bylo vyhlášení kalamitního

stavu v několika okresech a firma musela co nejdříve vrátit vše do původního stavu. Hodnoty jednotlivých nákladů jsou uvedeny v Tabulce 2.

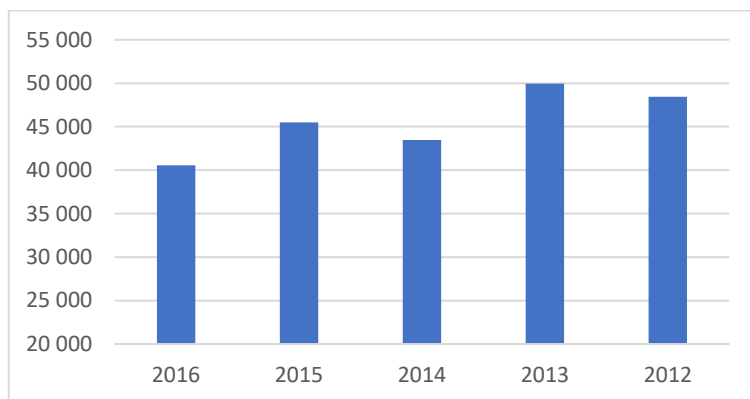
Tabulka 2: Vývoj nákladů ve sledovaném období

Rok	Hodnota (v mil. Kč)
2016	40 558
2015	45 486
2014	43 469
2013	49 958
2012	48 459

Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Podle Grafu 2 je evidentní, že hodnota nákladů se stále pohybuje v rozmezí mezi 40 000 mil. Kč a 50 000 mil. Kč. Vývoj nákladů se dá říci, že se pohybuje v obdobném rozmezí. Ačkoliv stále nerostou ani neklesají, významné rozdíly nenastávají.

Graf 2: Vývoj nákladů ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Největší hodnotu nákladů tvoří náklady na nákup systémových a distribučních služeb, náklady na podporu výroby z obnovitelných zdrojů a náklady na nákup silové elektrické energie na ztráty, ostatní náklady výkonové služby, odpisy dlouhodobého majetku, osobní náklady, ostatní náklady z finanční činnosti a finanční náklady.

6.2.3. Zisk

V případě srovnání prvního a posledního sledovaného roku se dá říci, že zisk progresivně roste. Pravdou však je, došlo i k jeho poklesu v průběhu 5 let. Nejvyšší hodnota je dosažena v roce 2016, nejnižší v roce 2012. Zisk se však víceméně stále pohybuje na úrovni 8 000 mil. Kč, jak je již zřejmé z Tabulky 3.

I když byly výnosy v roce 2013 druhé nejvyšší, náklady však byly také druhé nejvyšší. A to je důvod, proč zisk dosáhl nižší hodnoty ve srovnání s ostatními roky. Dá se však

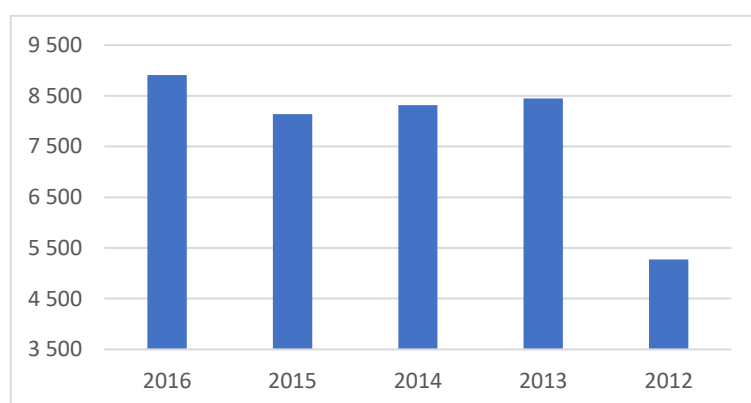
řící, že od roku 2013 je hodnota zisku ve vyrovnané výši. Sice v některých letech se hodnota trochu liší, rozdíl není příliš patrný. To je zřejmé z vývoje zisku v Grafu 3.

Tabulka 3: Vývoj zisku ve sledovaném období

Rok	Hodnota (v mil. Kč)
2016	8 909
2015	8 142
2014	8 313
2013	8 450
2012	5 273

Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Graf 3: Vývoj zisku ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

6.2.4. Stav majetku a závazku

Stejně, jako v případě nákladů byly zaznamenány nejvyšší hodnoty v roce 2016 a nejnižší v roce 2012. Hlavním důvodem byl v roce 2016 nárůst jak dlouhodobého, tak oběžného majetku. V případě dlouhodobého majetku se jednalo především o stavby, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a ocenitelná práva. V případě oběžného majetku se jednalo o růst zásob, zejména materiálu, pohledávek za ovládanou nebo ovládající osobou a dohadných účtů aktivních. Veškeré hodnoty za sledované období jsou uvedeny v Tabulce 4.

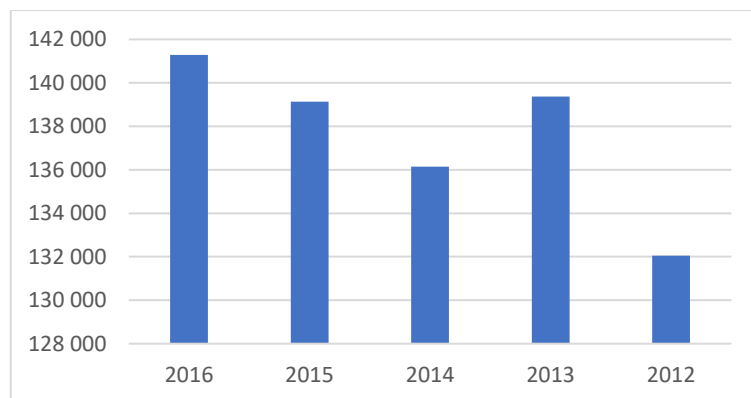
Tabulka 4: Vývoj majetku a závazku ve sledovaném období

Rok	Hodnota (v mil. Kč)
2016	141 280
2015	139 132
2014	136 150
2013	139 368
2012	132 047

Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Z Grafu 4 se dá vyčíst, že od roku 2014 hodnota aktiv a pasiv lineárně roste. Firma během těchto let buduje nové rozvodny a zajišťuje si tak nové zdroje příjmů. Právě tyto rozvodny se promítají do hodnoty dlouhodobého majetku.

Graf 4: Vývoj majetku a závazku ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

6.3. Finanční ukazatele

V této části praktické diplomové práce je cílem zhodnocení ekonomického stavu podniku jako celku. Podnik bude sledován zejména pomocí ukazatelů produktivity práce, průměrných nákladů na jednoho zaměstnance, doby splacení dluhu a podílu mzdových nákladů na nákladech osobních.

6.3.1. Produktivita práce

Produktivita práce je velmi obecný termín, proto pro analýzu podniku byla zvolena produktivita práce mzdová. Ta udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní je růst ukazatele v časové řadě.

Mzdová produktivita práce se zjistí podílem ročních výnosů a mzdových nákladů. U tohoto ukazatele není stanovena doporučená hodnota, ale platí pravidlo „Čím více, tím lépe“.

Hodnoty z Tabulky 5 však uvádí opak doporučeného průběhu mzdové produktivity práce. Vývoj je naopak klesajícího původu. Nejvyšší hodnoty byly naměřeny v roce 2013 a 2012. V následujících letech hodnota ukazatele klesala. Největší rozdíl ve srovnání s předchozích rokem zaznamenal rok 2016. Změna ukazatele byla přes 23 Kč.

Tabulka 5: Vývoj produktivity práce ve sledovaném období

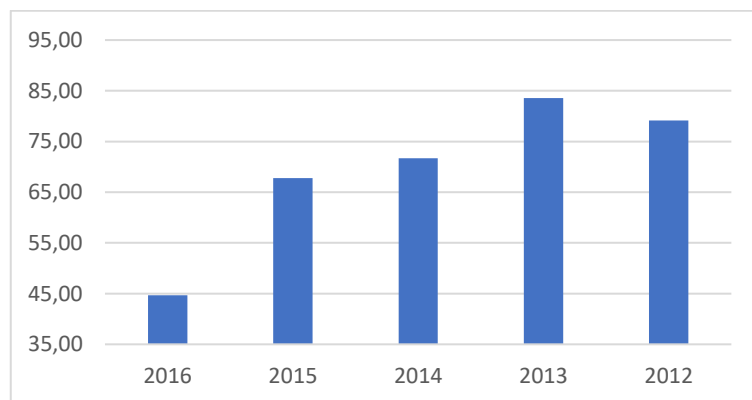
Rok	Hodnota (v Kč)
2016	44,69
2015	67,80
2014	71,72
2013	83,56
2012	79,13

Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Až na rok 2013 docházelo k postupnému poklesu hodnoty ukazatele, jak je zřejmé i grafického vyjádření, viz Graf 5. Důvodů může být několik. Jedním z nich je snížení hodnoty výnosů. Podle Tabulky 1 skutečně v roce 2016 i 2014 došlo k poklesu výnosů. Druhým důvodem je zvýšení hodnoty nákladů. Podle finančních výkazů a Tabulky 2 však hodnota nákladů klesla opět v obou letech. Tím pádem pokles ukazatele produktivity práce byl způsoben poklesu výnosů v roce 2014 i 2016. Ačkoliv v roce 2015 vzrostly výnosy, tak náklady vzrostly ještě o větší hodnotu než výnosy, a tím pádem celá hodnota ukazatele poklesla.

Produktivita práce roste ve chvíli, kdy dochází ke zvýšení výnosů nebo poklesu nákladů. V případě roku 2013 došlo dle Tabulky 2 a Tabulky 3 k růstu výnosů i nákladů. Pouze růst výnosů má za následek růst mzdové produktivity práce.

Graf 5: Vývoj produktivity práce ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

6.3.2. Průměrné náklady na jednoho zaměstnance

Jak již vyplývá z názvu ukazatele, jedná se o průměrné náklady na jednoho zaměstnance. To znamená, kolik v průměru z celkových nákladů připadá právě na jednoho pracovníka. Hodnota ukazatele se zjistí podílem celkových nákladů a počtu pracovníků.

Tabulka 6: Vývoj průměrných nákladů na jednoho zaměstnance a počtu pracovníků

Rok	Hodnota (v mil. Kč)	Počet zaměstnanců
2016	15,36	2640
2015	30,94	1470
2014	35,40	1228
2013	41,36	1208
2012	40,69	1191

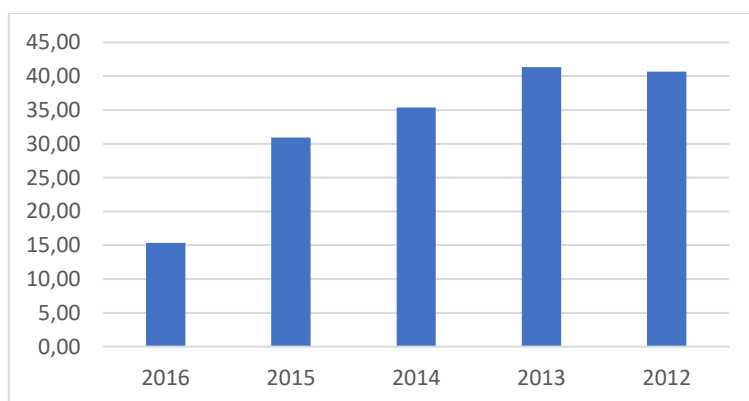
Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Z Tabulky 6 i Grafu 6 je evidentní, že nejnižší hodnoty je dosaženo v roce 2016. Naopak nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2013. Hodnota ukazatele se víceméně pochybovala mezi 30 mil. Kč a 40 mil. Kč. Výjimku tvoří rok 2016, kdy byla hodnota poloviční ve srovnání s předchozími roky.

Příčinou může být pokles nákladů nebo růst zaměstnanců. V Tabulce 6 jsou uvedeny i počty pracovníků za daný rok, které podnik zaměstnával. Z toho je zřejmé, že růst pracovníků skutečně nastal, a to skoro dvojnásobně ve srovnání s předchozími roky. V roce 2016 však nastal i pokles nákladů, jak již bylo uvedeno v Grafu 2. Tím pádem jak růst zaměstnanců, tak i pokles nákladů způsobil snížení hodnoty ukazatele.

Růst ukazatele průměrných nákladů na jednoho zaměstnance roste v případě, že dochází k růstu nákladů nebo poklesu počtu zaměstnanců. Ukazatel vzrostl pouze v případě roku 2013. Dle Tabulky 2 došlo v tomto roce ke zvýšení nákladů a ke zvýšení počtu pracovníků. Tudíž vlivem růstu nákladů došlo ke zvýšení ukazatele.

Graf 6: Vývoj průměrných nákladů na jednoho zaměstnance



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

6.3.3. Doba splacení dluhu

Dalším ukazatelem je doba splacení dluhu. Hodnota vyjadřuje počet let, za kterých je firma schopna uhradit svůj dluh z provozního cash flow.

Provozní cash flow (CF) vyjadřuje nezkreslený meziroční trend provozní rentability firmy. Trend je nezkreslený, protože provozní CF očistí hospodářský výsledek od položek, které jsou nepeněžní a mimořádné povahy.

Výpočet doby splacení dluhu není nijak obtížný. Stačí vydělit cizí zdroje provozním cash flow. Převrácená hodnota zlomku představuje ukazatel solventnosti.

V případě, že je provozní CF kladné, dosahuje firma v provozní činnosti zisk. V případě záporného výsledku je provozní činnost ztrátová. Pokud je však provozní CF záporné a výsledek hospodaření kladný, tak je hospodářský výsledek dotovaný zejména prodejem majetku nebo nepeněžními účetními operacemi. Mezi základní nepeněžní účetní operace patří rozpuštění rezerv či opravných položek.

Tabulka 7: Vývoj doby splacení dluhu za sledované období

Rok	Cizí zdroje (v mil. Kč)	Provozní CF (v mil. Kč)	Doba splacení dluhu (v letech)
2016	38 060	13 940	2,73
2015	38 578	12 777	3,02
2014	37 189	13 334	2,79
2013	41 267	16 694	2,47
2012	37 689	10 768	3,50

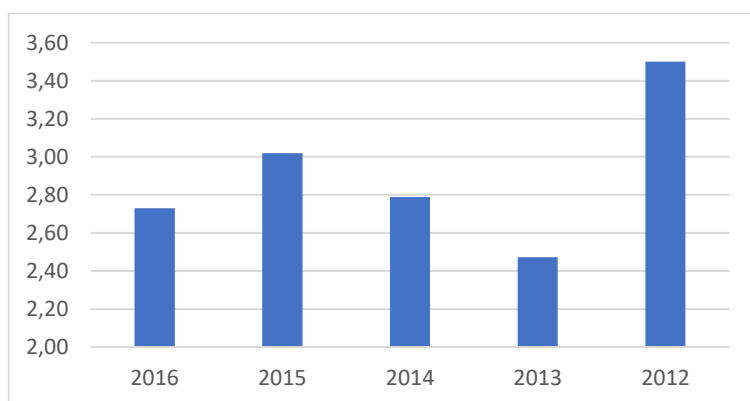
Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Jak je zřetelné podle Tabulky 7, doba splacení dluhu se ve všech letech předpokládá na 2 až 3 roky. Nejkratší hodnota splacení dluhu byla zjištěna v roce 2013, kdy se doba předpokládala na necelé 2,5 roku. Naopak nejdelší doba byla v roce 2012 3,5 roku.

Jelikož jsou všechny hodnoty obdobné, není mezi nimi příliš vysoký rozdíl. I z grafu 7 je zřetelné, že hodnoty se pohybují víceméně kolem hodnoty 2,8 roku. Výjimku tvoří rok 2012.

Hodnota doby splacení dluhu klesá v případě, že klesají cizí zdroje nebo roste provozní CF. Z Tabulky 7 vyplývá, že v roce 2016 vzrostly cizí zdroje i provozní CF. Tím pádem vlivem růstu provozního CF došlo ke snížení hodnoty ukazatele.

Graf 7: Vývoj doby splacení dluhu



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje mezi 3–5 roky. Ale preferuje se co nejnižší doba splacení dluhu. Jelikož se víceméně všechny hodnoty pohybují na rozmezí 3 let, je firma schopna hradit své úvěry z provozního CF relativně za poměrně krátkou dobu.

6.3.4. Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech

Posledním ukazatelem finanční analýzy je podíl mzdových nákladů na osobních nákladech. Tento ukazatel udává, kolik procent z osobních nákladů tvoří mzdové náklady. Mzdové náklady tvoří výraznou položku celkových nákladů, ale pro tuto analýzu byla vybrána pouze část celkových nákladů – náklady osobní.

Vývoj mzdových nákladů ve sledovaném období dle Tabulky 8 neustále roste. Jedním z důvodů může být růst počtu zaměstnanců nebo růst mezd zaměstnanců. Osobní náklady mají obdobný průběh, jako náklady mzdové. To znamená, že také každým rokem jejich hodnota roste. Nejvyšší změna nastala v roce 2016, kdy mzdové náklady i osobní náklady vzrostly o značnou hodnotu. Součástí osobních nákladů jsou podle Výkazu zisků a ztráty také odměny členům orgánů obchodní korporace, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

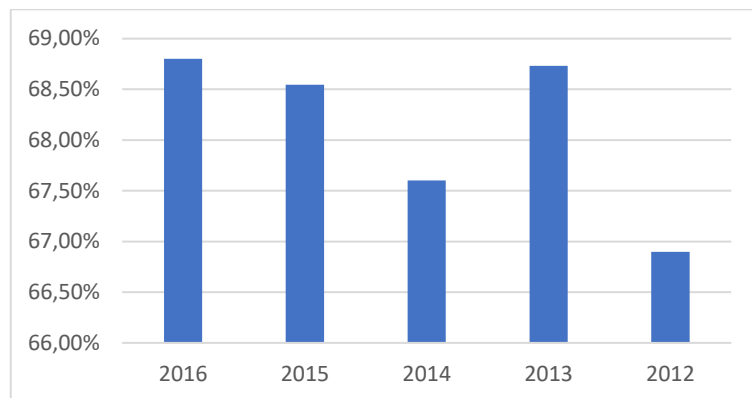
Tabulka 8: Vývoj podílu mzdových nákladů na osobních nákladech ve sledovaném období

Rok	Mzdové náklady (v mil. Kč)	Osobní náklady (v mil. Kč)	Hodnota (v %)
2016	1 107	1 609	68,80
2015	791	1 154	68,54
2014	722	1 068	67,60
2013	699	1 017	68,73
2012	679	1 015	66,90

Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

Údaje uvedené v Tabulce 8 zobrazují, že v každém roce hodnota mzdových nákladů tvoří více než polovinu nákladů osobních. Nejvyšší podíl mzdových nákladů na osobních nákladech byl v roce 2016, avšak v roce 2015 a 2013 byly hodnoty pouze nepatrně nižší.

Graf 8: Vývoj podílu mzdových nákladů na osobních nákladech ve sledovaném období



Zdroj: Finanční výkazy roku 2012-2016

I z Grafu 8 je zřetelný větší rozdíl pouze v letech 2014 a 2012. V ostatních sledovaných letech jsou hodnoty kolem necelých 70 %. Hodnota ukazatele může růst nebo klesat. Růst ukazatele je způsoben růstem mzdových nákladů nebo poklesem osobních nákladů. V roce 2013 dle Tabulky 8 došlo ke zvýšení mzdových i osobních nákladů. Tím pádem růstem mzdových nákladů došlo k růstu ukazatele. Pokles mzdových nákladů nebo růst osobních nákladů má za vliv pokles ukazatele. Co se týče roku 2014, podle Tabulky 8 vzrostly jak mzdové, tak osobní náklady. Avšak pouze růst osobních nákladů může způsobit pokles podílu mzdových nákladů na osobních nákladech.

6.4. Vzdělávání pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.

6.4.1. System vzdělávání v podniku

Ve společnosti se využívají dvě metody vzdělávání – self-directed learning a kolektivní vzdělávání. Co se týče první metody, jedná se o vlastní učení, které lze aplikovat i během běžných pracovních činností. Vzdělávání se provádí nejvíce u nových zaměstnanců a zaměstnanci jsou testováni jednou do roka.

Hlavním cílem vzdělávání je pro podnik kariérní růst svých zaměstnanců. Zároveň také díky novým znalostem a dovednostem jsou schopni podávat kvalitnější výkony. Jelikož z velké části pracovníci přichází do styku s veřejností, je potřeba umět komunikovat se zákazníky za každé situace.

Plánování vzdělávání závisí na dopadech na podnik jako celek. Pokud se jedná o menší změnu, která ovlivní pouze omezený počet pracovníků, tak o tom mohou rozhodovat nadřízení pracovníci. V případě, že proces má dopad na celou společnost, rozhoduje zde hlavní vedení.

V předchozích letech se do systému vzdělávání mohli zapojovat také zaměstnanci. Například v oblasti trendů. Dnes už to bohužel možné není, tudíž o tom rozhoduje pouze vedení.

Společnost přistupuje rozdílně k novým i stávajícím zaměstnancům. Ihned na začátku pracovního poměru je potřeba projít vstupním školením. V případě, že pracovník tímto školením neprojde, nemůže nastoupit na danou pracovní pozici. U ostatních zaměstnanců probíhají průběžná doškolování. Nejedná se o opakující se školení, ale záleží na aktuální situaci. Typickým příkladem jsou změny v systému. Pokud je zaměstnanec součástí týmu a podstoupí nějaké školení, tak vedení počítá s tím, že s novými zkušenostmi a dovednostmi seznámí i ostatní.

U nových pracovníků je tedy nutné projít vstupním školením. To ale není jediné školení, které musí postoupit. Součástí je také školení ohledně komunikačních dovedností. Zároveň je potřeba několika přeškolení získaných dovedností během roku. Pokud již zaměstnanec pracuje ve firmě delší dobu, přeškolení není tak časté. Poslední, čím si nový zaměstnanec musí projít je doškolení komodit. Jedná se o seznámení s produkty a službami, které firma nabízí.

Co se týče doškolení, je ukončeno certifikátem. Pracovníky školí zaměstnanci ČEZU, konkrétně Oddělení kvality. Teoretickou část vzdělávání má na starost Oddělení metodiky. V případě, že jedinec nezvládne dokončit doškolení, jeho vliv na pracovní pozici to nemá. Pokud ale zaměstnanec nezvládne projít doškolením ani podruhé, může dojít k ukončení pracovního poměru. Celkové výsledky se hodnotí centrálně.

Podle vedoucího pracovníka by bylo lepší, kdyby mohli vedoucí pracovníci více rozhodovat o typech školení pro podřízené zaměstnance. Jednak jsou jejich přímými nadřízenými a jednak jsou s nimi denně v kontaktu. Tím pádem své podřízené znají skutečně dobře a lépe odhadnou nedostatky zaměstnance. Výhodou by bylo, kdyby zaměstnanci měly na výběr 10–12 typů školení, za kterých si mohou sami vybrat. Názorným příkladem může být školení v oblasti cizích jazyků nebo znakové řeči.

6.4.2. Výhody zavedeného systému vzdělávání v podniku

Firma skutečně detailně dbá na to, aby pracovníci dováděli velmi kvalitní práci. Docílili toho prostřednictvím několik školení ihned při nástupu a následného přeškolení v průběhu dalších let opakovaně. Tím si pracovník znovu připomene získané znalosti a dovednosti a figuruje zde nižší pravděpodobnost zapomenutí.

Další výhodou je také podrobné seznámení s produkty, které firma nabízí. V případě, že s tím pracovník není dostatečně seznámen, nemůže produkty dále nabízet novým klientům. Ostatní firmy také preferují učení se za chůze, to v této firmě nefunguje. Zde se skutečně novému pracovníkovi neustále věnuje jiný pracovník. Případně se může obrátit i na kteréhokoliv pracovníka na pracovišti.

Určitou výhodou pro pracovníky je přeškolení v průběhu zaměstnání. Přeškolení probíhá na základě písemného testu. Na jeho úspěšné absolvování mají pracovníci 2 pokusy, tím pádem při prvním neúspěšnosti se nemusí bát o svoji pracovní pozici. Po úspěšném složení zkoušky získají pracovníci certifikát.

Poslední výhodou, kterou jsem zaznamenala ze svého pohledu, je kariérní růst zaměstnanců. Firma nebrání ostatním pracovníkům v jejich kariérním a osobním rozvoji, naopak je v tom podporuje. V jiných firmách se naopak řídicí pracovníci bojí o svoje pozice, tím pádem nechtějí podpořit kariéru druhých.

6.4.3. Nevýhody zavedeného systému vzdělávání v podniku

Dle mého názoru má podnik velmi málo možností, jak později vzdělávat svoje zaměstnance nebo rozšiřovat jejich znalosti a dovednosti. Co se týče metod vzdělávání, firma částečně využívá Instruktaže nebo Counsellingu. Avšak právě druhá zmiňovaná metoda je využívána v oblasti odměňování, nikoliv vzdělávání.

Další velkou nevýhodou je nemožnost zapojení zaměstnanců do systému vzdělávání. Tím, že pracovníci nemohou sami určit, v čem by se chtěli zdokonalit, se snižuje jejich celková snaha o další vzdělávání.

Pokud by firma umožnila svým pracovníkům kurzy například v oblasti prstokladu (jak navrhl nadřízený pracovník), nebo kurz v ovládání Microsoftu Office, by se mohl zvýšit jejich zájem o vzdělávání. Je pravda, že některé kurzy mohou být velmi nákladné. Pokud by tedy firma použila jako lektora (přednášejícího) některého ze zaměstnanců, ihned by náklady byly nižší a tím pádem by to na firmu nemělo takový dopad. Samozřej-

mě ne každý ovládá dokonale MS Office nebo právě správný prstoklad, ale jistě by se minimálně jeden takový pracovník ve firmě našel.

Takové náklady by jistě ovlivnily celkové náklady a snížily tak zisk hospodaření firmy. Ale myslím, že by také měly dopad na produktivitu práce zaměstnanců a tím pádem by také vzrostly tržby.

6.5. Motivace pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.

6.5.1. Zavedený systém motivace v podniku

V dnešní době většina firem motivuje své pracovníky prostřednictvím peněžních prostředků. Nejinak tomu je ve firmě ČEZ. Firma sice nabízí také nepeněžní prostředky, jako jsou například Flexi pasy nebo telefony, ale ostatní způsoby jsou již peněžní. Všechny vyplácené prostředky se odvíjí od výkonu zaměstnance.

Firma nevyužívá žádné konkrétní metody motivace. Své zaměstnance pochválí před kolektivem nebo na poradě, v případě mimořádné situace pracovník dostane náhradní volno.

V dnešní době je obtížné motivovat svoje pracovníky správně, protože dlouhodobě se nedá motivovat stejným způsobem. Právě proto každý měsíc se setkává zaměstnanec se svým nadřízeným za účelem rozhovoru. Z toho nadřízený vypozeruje, co konkrétně v danou dobu pracovníka motivuje. Díky tomu se firma snaží svoje pracovníky motivovat opravdu dlouhodobě a různými způsoby. Z toho je zřejmé, že společnost ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně. Z praktického hlediska ani nelze přistupovat jinak, protože každý pracovník vyžaduje něco jiného a na každého fungují jiné způsoby motivace.

Firma se snaží také přizpůsobit osobnímu životu pracovníka. Například pokud se jedná o matku dvou dětí, tak má zaměstnankyně omezenou pracovní dobu do 16:00, aby si následně mohla vyzvednout své děti ze školky. Co se týče prohlídek u doktora či zubaře, pracovník je vždy na tuto dobu propuštěn, aniž by si tím čerpal dovolenou. Dalším příkladem osobního přístupu k pracovníkům je v případě, kdy je zaměstnanec ve finančních problémech. Firma je ochotná mu nabízet delší pracovní dobu nebo se může zúčastnit při plnění mimořádných úkolů.

Vedoucí pracovníci samozřejmě musí hlídat náklady, které se používají za účelem motivace pracovníků. Ale mají na to svůj připravený rozpočet, ze kterého čerpají. Zatím se nestalo, že by byl rozpočet celý vyčerpán, zbytek je uložen pro další roky nebo vyplácen prostřednictvím mimořádných odměn na konci roku. Některé odměny jsou vypláceny měsíčně, některé kvartálně. V případě, že by prostředky nebyly dostatečně vysoké, zaměstnanci se musí spokojit s náhradním volnem nebo změnou pracovní doby. Taková situace ale zatím nenastala, náhradní volno nebo změnu pracovní doby si však může zaměstnanec určit sám.

Je také velmi obtížné motivovat pracovníky, kteří pracují ve firmě několik desítek let. K takovým firma musí přistupovat obzvlášť individuálně. Na takové jedince dle vedoucího pracovníka působí cokoliv, jen ne finanční prostředky. Typickým příkladem může být tričko podepsané od hokejové reprezentace pro malého syna, který hraje hokej. Také se stává, že pracovník přijde sám za svým nadřízeným a pro své děti k Vánocům dostane různé poukázky nebo volné vstupy. Motivovat pracovníky, kteří jsou ve firmě kratší dobu, je rozhodně jednodušší. Firma je nejčastěji motivuje prostřednictvím školení a tím, že se mu věnuje nějaký jiný pracovník. Zároveň ale společnost počítá s tím, že pracovník v tu dobu by měl být sám motivovaný, jelikož je vše ve firmě pro něj ještě nové.

Ačkoliv se firma snaží přizpůsobovat moderním trendům v oblasti motivace pracovníků, vše je v mezích společnosti. Není na to dostatek finančních prostředků, aby si firma mohla dovolit například rozvoj cizích jazyků. Podle nadřízeného pracovníka na to společnost není dostatečně připravena, protože se spíše snaží motivovat stále stejnými způsoby jako v předchozích letech.

Oproti tomu ale firma vytváří několik akcí i mimo pracovní dobu a mimo pracoviště. Klasickou akcí je vánoční večírek. Dále však jsou zde i akce jako teambuilding, který se uskutečňuje až třikrát do roka. Kromě těchto akcí se pořádá i večírek pouze pro pracovníky ČEZ – Prodej. Akce se týká pouze těch zaměstnanců, kteří přichází do kontaktu s ostatními lidmi. V poslední řadě je dle mého názoru nejhezčí akcí tzv. Svátky světla. Jedná se o jedinou příležitost, které se můžou zúčastnit také rodinní příslušníci či partneři zaměstnanců. Během akce vystupují různé kapely a této akce se mohou zúčastnit všichni pracovníci firmy. Tato akce je vytvářena za účelem poděkování za práci během celého roku. Firma však podporuje i různé akce, které se týkají dobročinnosti. Pracovní-

ci mohou jít pomáhat během pracovní doby do útulku se zvířaty například v období záplav. Zaměstnanci této příležitosti mohou využít dvakrát do roka.

Ve společnosti se preferuje demokratický styl vedení pracovníků. Zastávají názor, že křikem člověk ničeho nedocílí a cestu k zaměstnancům si nezíská. Je důležité dát zaměstnancům omezenou volnost.

Kousek od pobočky Prodej ČEZ, a.s. v Plzni je pro zaměstnance vytvořená mateřská školka. Společnost určitou částku přispívá pro svoje pracovníky, kteří mateřské školy využívají. Celková měsíční částka se pohybuje kolem 5 000 Kč. Budova je sice mimo pracoviště, ale není od něj daleko. Zaměstnanci také mohou využívat určité workshopy, na které vedoucí vždy nominují někoho z nich. To si ale pracovník musí zasloužit za odvedené výkony.

Aby pracovníci nenabýli vědomí, že je práce stereotypní, mohou jezdit i do jiných poboček po republice. Je to ve formě výletu za odměnu, ale získat ji lze pouze za mimořádné výkony. Například zaměstnanci mohli jet do Temelína uzavírat smlouvy, nebo jako výpomoc na jinou pobočku.

6.5.2. Výhody zavedeného systému motivace v podniku

Určitě příjemné překvapení je to, že se firma snaží motivovat svoje pracovníky i jinak než prostřednictvím peněz. Ačkoliv jsou peníze největším motivátorem, ne vždy však zaměstnance motivují. U dlouhodobých zaměstnanců naopak motivují ostatní prostředky, než jsou peníze. A protože to si firma uvědomuje, bere na to ohled. A to je další výhoda – individuální přístup k zaměstnancům. Dnes se to může brát jako samozřejmost, ale v této firmě je individualita opravdu důležitá. Nadřazené skutečně zajímá, čím by své pracovníky mohli motivovat a snaží se požadavek za každou cenu splnit.

Určitou motivací mohou být pro zaměstnance i různé večírky, nebo akce pořádané společností. Zde totiž pracovníci mohou být pochváleni před ostatními pracovníky a zároveň firma poděkuje za jejich výkony během roku.

6.5.3. Nevýhody zavedeného systému motivace v podniku

Dle mého názoru by nebylo špatné i pořádat víkendové sportovní aktivity. Jistě je pochopitelné, že pracovníci budou rádi, že nejsou v práci a nebudou si ji chtít ani připomínat o víkendu. Ale kdyby pracovníci mohli jít společně například na hokejové nebo fotbalové utkání či do divadla, myslím, že by nebyli proti. Náklady nejsou příliš vysoké a každý zaměstnanec by si mohl určit sám, jak odměnu využít.

Další nevýhodou je nevyužívání trendů v oblasti motivace pracovníků. Firma skutečně motivuje pracovníky stále stejným způsobem a pouze nadřízení pracovníci se snaží vymýšlet jiné alternativy. Jelikož je firma druhým největším podnikem v České republice, a dokonce prvním podnikem s nejvyšším ziskem, nemusel by to být takový problém zavést ve firmě nové možnosti motivace.

Poslední nevýhodou je nemožnost vedoucích pracovníků manipulovat s rozpočtem pro své podřízené.

6.6. Odměňování pracovníků ve firmě ČEZ Prodej a.s.

6.6.1. Zavedený systém v podniku v oblasti odměňování

Pracovníci firmy ČEZ Prodej a.s. jsou odměňováni podle určitých tarifních tříd, které jsou uvedené v kolektivní smlouvě. Musí odpracovat 40 za týden a průměrná hrubá mzda se pohybuje kolem 25 tisíc Kč. Využívaná mzdová forma je tarifní nebo smluvní mzda. Tento systém se používá od začátku založení společnosti a zatím neproběhly žádné změny.

Mzda se skládá z fixní částky a pohyblivé složky mzdy. Pohyblivá složka mzdy je brána jako osobní ohodnocení, které dosahuje maximálně 10 % z fixní částky. Všechny odměny se vyplácí na základě výkonu pracovníka a jsou financovány z připraveného rozpočtu.

Základní měsíční mzda určitého zaměstnance, který pracuje jako podřízený vedoucího pracovníka, je ve výši 25 780 Kč. Maximální odměna za měsíc může být 2 578 Kč, pracovník v tomto měsíci získal odměnu 1 900,-. Tím pádem hrubá mzda byla 23 880 Kč. Ve srovnání s průměrnou mzdou 22 978 Kč má pracovník mzdu vyšší. V případě srovnání s jednotlivými kraji, Moravskoslezský kraj má průměrnou mzdu 22 110 Kč, Praha 26 508 Kč, Jihočeský 23 197 Kč a Pardubický 21 874 Kč. Z toho vyplývá, že je mzda relativně vysoká, ačkoliv rozdíl není ve srovnání s Prahou enormní.

Zaměstnanci absolvují každý měsíc tzv. náslechy. Provádí svoji běžnou práci a při tomto výkonu je sledují jejich nadřízení pracovníci. Součástí je rozhovor mezi oběma stranami o výtkách a zhodnocení celého procesu. Každý měsíc se dělá analýza podle uzavřených smluv se zákazníky a pracovníci firmy volají jednotlivým zákazníkům a žádají zpětnou vazbu na zaměstnance, se kterými smlouvu uzavřeli. V případě pochval pracovník získá odměnu, v případě negativního hodnocení jsou mu odměny odebrány.

Co se týče benefitů, pracovníci mají několik možností. Nejvíce využívaná možnost jsou stravenky, stejně jako v ostatních firmách. Zaměstnanci však mají také vlastní osobní účet u banky, na který jim zaměstnavatel ročně přispívá 15 tisíc Kč. Tento příspěvek mohou pracovníci využít, na co chtějí, kupříkladu na kulturu, sport nebo dovolenou. Nemohou si však peníze nechat v hotovosti, musí je nějak vynaložit. Pracovníci dostávají také týden volna navíc, zaměstnavatel jim přispívá na životní a penzijní pojištění. Dále je možnost za výhodnější cenu si vypůjčit auto na dovolenou, získávají různé slevové kupony do obchodů nebo zvýhodnění na mobilní telefony včetně tarifů. Pro pracovníky společnosti je také levnější využívání elektřiny a plynu. Akcie pro zaměstnance dříve fungovaly, ale v průběhu fungování společnosti byly zrušeny. Každý rok k výplatě mají zaměstnanci také možnost využít příspěvek na údržbu na prádlo.

Pracovníci na vyšších pozicích mají také odměnu ve formě podílu na výsledku hospodaření, který činí přibližně 3–4 tisíce Kč. Odměna je vyplácena v březnu. Při porovnání odměn vedoucího pracovníka a jeho přímého podřízeného, jsou kvartální odměny stejné. Rozdíl je u měsíční odměny, protože vedoucí pracovníci nejsou hodnoceni za procentní počet uzavřených smluv. Hodnotí se za plnění celého týmu. Kdežto podřízený je hodnocen měsíčně za svoje uzavřené smlouvy a týmové hodnocení se na něj nevztahuje.

Podnik využívá jednu metodu odměňování, na základě KPI. Jedná se o klíčové ukazatele výkonnosti. Používají se na všech úrovních řízení organizace a musí splňovat podmínky SMART. To znamená, že cíle by měly být: specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově specifické.

Dle názoru nadřízeného pracovníka by bylo vhodné zajistit pracovníkům 2 dny na Sick days neboli zdravotní volno nebo možnost pracovat z domova pro určité typy pracovníků. Jinak je pracovník s hodnocením spokojen. Při otázce na týmové nebo jednotlivé odměňování je rozhodně pro jednotlivé odměňování pro zaměstnance a týmové pro vedoucího pracovníka. Pracovník by měl být hodnocen za sebe, protože každý vynakládá jinou snahu a tím pádem by tím mohl ohrozit snažení druhých. Protože nadřízený má pod sebou několik lidí, je férové, aby byl hodnocen za všechny najednou.

6.6.2. Výhody zavedeného systému odměňování v podniku

Mezi hlavní výhody, co se týče odměňování, jsou odměny za výkon. Pro některé pracovníky to sice výhodné nebude, ale je to korektní. V případě, že pracovník nebude podávat dostatečné výkony, není jediný důvod mu vyplácet odměnu. Naopak pracovník vynakládající veškeré úsilí by měl rozhodně dostat vyšší odměny než pracovník v prvním případě. Tento problém je vyřešen odměňováním podle výkonu.

Další výhodou jsou náslechy, které musí zaměstnanci absolvovat. To, že jsou sledováni svým nadřízeným je sice může stresovat, ale následně je vše prokonzultováno v přátelském duchu. Tím pádem se pracovník nemusí bát ukončení pracovního poměru. Cílem je pouze zdokonalení nedostatků pracovníka, případně pochvala za výkon.

System odměňování nabízí široké možnosti benefitů pro pracovníky. Pracovníci si tak sami mohou vybrat, jak využít dosažených odměn. Každoroční příspěvek 15 tisíc Kč je nejčastěji využíván na dovolenou a rozhodně se nejedná o malou finanční částku. Pracovník si nejprve částku zaplatí sám a následně doloží doklad o zaplacení a částka je mu proplacena podnikem.

Dalším kladem je obdobné odměňování nadřízeného a podřízeného pracovníka. Tím, že jsou hodnoceni podobným způsobem, nevzniká mezi nimi taková rivalita a jsou na skoro stejné úrovni. Rozdíl je pouze v týmovém hodnocení nadřízeného a individuálního hodnocení pracovníka.

6.6.3. Nevýhody zavedeného systému odměňování v podniku

To, že vedoucí pracovníci nemohou ovlivnit rozpočet, je rozhodně nevýhodou. Ačkoliv je dopředu rozpočítán, stejně s ním nemohou nadřízení příliš manipulovat.

Ti, kteří jsou v každodenním kontaktu s podřízenými, mají o jejich potřebách daleko vyšší přehled. A tím, že nemají dostatek peněžních prostředků, nebo takové možnosti, tak je nemohou dostatečně motivovat a hledají pouze náhrady motivace.

Určitou nevýhodou jsou během náslechů problémoví klienti. Ačkoliv se pracovníkům tímto nesníží částka odměny, mohou z toho být ve stresu, a to může mít dopad na celkový náslech. V případě, že je při výkonu pozoruje někdo jiný než přímý nadřízený, který pracovníka nezná příliš detailně, může to mít vliv na následné zhodnocení.

Jak již bylo navrženo vedoucím pracovníkem, je vhodné zavést mezi metody odměňování také Sick days nebo práce z domova. Práce z domova však není vždy možná, záleží na pozici pracovníka.

6.7. Návrhy změn

Poslední praktická část se bude týkat návrhu konkrétní změny – zavedení dvou dnů nemoci. Cílem je zjištění, jaké dopady mohou mít zavedené dny na podnik jako celek. Dopady budou zjišťovány pomocí nákladů, výnosů a zisku. Následně budou dopady zanalyzovány také v oblasti finanční analýzy. Finanční analýza se bude skládat z ukazatelů: produktivita práce, průměrné náklady na jednoho zaměstnance, obchodní deficit a podíl mzdových nákladů na osobní náklady.

6.7.1. Analýza dopadu navržené změny

V této části je cílem zavedení do existujícího systému benefitů v podniku dvou dnů tzv. Sick days. To znamená, že zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům dva dny na nemoc, které jsou placené v 100 % výši. Zaměstnanec tak o svou měsíční mzdu nepřijde.

Rok, ze kterého bylo vycházeno, byl rok 2016. V tomto roce firma zaměstnávala 2 640 pracovníků. Hrubé mzdy činily v tomto roce 1 107 mil. Kč. S ohledem na to, že nebyly k dispozici informace o využívání uvedeného benefitu v podnicích ČR, navrhl jsem následující procentuální využití 2 Sick days:

- a) Nevyužit žádný den = 10 % zaměstnanců
- b) Využit jeden den = 35 % zaměstnanců
- c) Využití dva dny = 45 % zaměstnanců

Vzhledem k analyzovanému podniku jsou předpokládáné Sick days využity v následující tabulce. Stávající počet zaměstnanců v roce 2016 je tedy 2640.

Tabulka 9: Využití sick days dle zaměstnanců firmy

Počet dní	Procentní využití sick days	Počet zaměstnanců
0	10 %	$0,1 \cdot 2640 = 264$
1	35 %	$0,35 \cdot 2640 = 924$
2	45 %	$0,45 \cdot 2640 = 1188$

Zdroj: Vlastní šetření.

Z Tabulky 9 je patrné, že žádný den nemoci průměrně v podniku nevyužije 264 zaměstnanců. Jednoho dne využívá 924 zaměstnanců a nejvíce jsou využívány dva dny nemoci. Tohoto benefitu využívá 1 188 zaměstnanců.

Následně je potřeba vyčíslit dopad na částku mezd. Prvním krokem je zjištění průměrné hodinové sazby zaměstnance. Na základě tohoto údaje lze poté stanovit částku dodatečných mzdových nákladů. Postupy výpočtů a zjištěné hodnoty jsou uvedené v Tabulce

10. U výpočtu hodinové sazby se vychází z průměrné měsíční mzdy zaměstnance a měsíčních odpracovaných hodin. V podniku je potřeba odpracovat 40 hodin za týden, tím pádem za měsíc musí zaměstnanec odpracovat 160 hodin.

Tabulka 10: Výpočet průměrné mzdové sazby zaměstnance

Mzdové náklady za rok 2016	1 107 mil. Kč
Počet pracovníků	2 640
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance	$1107 \text{ mil. Kč} / 2640 = 419 318 \text{ Kč}$
Hrubé měsíční mzdové náklady na zaměstnance	$419 318 / 12 = 34 943 \text{ Kč}$
Průměrná hodinová sazba zaměstnance	$34 943 / 160 = 218 \text{ Kč}$

Zdroj: Vlastní šetření.

V následující části je potřeba zjistit částku mzdových dodatečných nákladů vzhledem ke zjištěné průměrné hodinové sazbě zaměstnance. Nejprve je potřeba zjistit dodatečné náklady podle využitých dní nemoci. Postupy a výpočty jsou uvedené v následující tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11: Výpočet dodatečných mzdových nákladů

Počet dní	Počet zaměstnanců	Dodatečné mzdové náklady
0	264	0
1	924	$924 * 8 * 218 = 1 611 456 \text{ Kč}$
2	1188	$1188 * 16 * 218 = 4 143 744 \text{ Kč}$
Suma		5 755 200 Kč

Zdroj: Vlastní šetření.

V případě nevyužití dnů nemoci není potřeba vyplácet další náklady za práci přesčas. V případě jednoho dne však už toto tvrzení neplatí. Jelikož se jedná o jeden pracovní den, 8 hodin pracovní doby, tak na tuto dobu musí být zaměstnán jiný pracovník a tím pádem je to pro něj práce přesčas. Proto je počet pracovníků vynásoben denní pracovní dobou. Dále jsou však hodnoty vynásobeny průměrnou hodinovou sazbou. Ta převádí výsledek do peněžní podoby. Výsledný dopad na mzdové náklady činí necelých 6 mil. Kč. Ve srovnání s celkovými mzdovými náklady je nárůst nepatrný a ve srovnání se mzdovými náklady z původního výkazu, je jejich nová výše 1 113 mil. Kč.

Avšak další část nákladů, do které se promítnou navýšené mzdové náklady, jsou náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. V roce 2016 tyto náklady činily 378 320 mil. Kč.

Tabulka 12: Výpočet dodatečných nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Zdravotní a sociální náklady (rok 2016)	378 320 mil. Kč
Navýšené mzdové náklady	5 755 200 Kč
Výše zdravotních a sociálních nákladů	$5\,755\,200 \cdot 0,34 = 1\,956\,768$ Kč
Zdravotní a sociální náklady (rok 2016) po změně	$378\,320 + 1\,957 = 380\,227$ mil Kč

Zdroj: Vlastní šetření.

Podle Tabulky 12 je zřejmé, že došlo ke zvýšení nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o necelé 2 mil. Kč. Jelikož zaměstnanci musí pracovat více dní, zaměstnavatel za ně musí odvést vyšší částky na zmiňované osobní náklady. Tím pádem částka těchto nákladů již není 378 320 mil. Kč, ale 380 227 mil. Kč.

Z tohoto vyplývá, že nová výše mzdových nákladů činí 1 113 mil. Kč, nová výše nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění činí 380 227 mil. Kč. Ve srovnání s předchozím rokem došlo ke zvýšení mzdových nákladů o 6 mil. Kč a ke zvýšení nákladů na SZ a ZP o 2 mil. Kč. Celkem tedy vzrostly náklady o 8 mil. Kč.

6.7.2. Analýza dopadu změny na náklady, výnosy a zisk

V druhé části je potřeba zjistit dopad na celkové náklady, výnosy a zisk. Co se týče výnosů, dopad by měl být víceméně nulový. V případě, že jeden zaměstnanec využije dne nemoci, bude nahrazen jiným zaměstnancem. Ale na tržby to nemá vliv.

Oblast nákladů zaznamená nepatrný růst. Jelikož celkové náklady v roce 2016 činily 40 558 mil. Kč. V případě, že by mzdové náklady vzrostly z 1107 mil. Kč na 1 113 mil. Kč. Tím pádem osobní náklady vzrostou na hodnotu 1 615 mil. Kč. Pochopitelně se tento nárůst musí odrazit i na celkových nákladech. Po přičtení 6 mil. Kč za dodatečné mzdové náklady, činí celkové náklady 40 564 mil. Kč. Dále náklady vzrostou o náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o 2 mil. Kč. Tím pádem nová celková výše nákladů činí 40 566 mil. Kč.

Poslední analyzovanou položkou v této části je zisk. Jelikož výnosy jsou stále ve stejné výši a náklady vzrostly, tak zisk bude logicky nižší. Hodnota výnosů byla dle Tabulky 1 v roce 2016 ve výši 49 467 mil. Kč. Náklady tedy činí po změně 40 566 mil. Kč. Původní zisk byl ve výši 8 909 mil. Kč. Po změně došlo tedy k poklesu zisku na hodnotu 8 901 mil. Kč.

6.7.3. Analýza dopadu změny na finanční ukazatele

Produktivita práce

Podle Tabulky 5 byla hodnota produktivity práce v roce 2016 44,69 Kč. Po zavedení změny činí hodnota ukazatele 44,44 Kč. Pokles byl způsoben nárůstem celkových nákladů, které byly zvýšené nárůstem mzdových nákladů. Pokles ukazatele znamená, že podnik na 1 Kč mzdových nákladů připadá už jen 44,44 Kč místo původních 44,69 Kč. Ve své podstatě však tento pokles ukazatele není poznamenán přílišnou změnou. Hodnota je totiž víceméně v obdobné výši.

Průměrné náklady na jednoho zaměstnance

Změna v zavedení dvou dnů nemoci zasahuje také do průměrných nákladů na jednoho zaměstnance. Dle Tabulky 6 byla hodnota ukazatele v roce 2016 15,36 mil. Kč. To znamená, že na jednoho zaměstnance průměrně připadá 15,36 mil. Kč za rok. V případě nové hodnoty náklady (po zavedení změny), je hodnota ukazatele 15,37 mil. Kč. Stejně jako u předchozího ukazatele ani zde není rozdíl enormní. U této situace jsou průměrné náklady na jednoho zaměstnance vyšší o 10 tis. Kč.

Doba splacení dluhu

Doba splacení dluhu se, jak již bylo řečeno, vypočítá jako podíl cizích zdrojů a provozního cash flow. V roce 2016 byla doba splacení dluhu vypočítána na období necelých 3 let. Provozní CF vypočítáme podle postupu v následující tabulce (Tabulka 12).

Tabulka 13: Výpočet provozního cash flow

Hospodářský výsledek po zdanění
+ odpisy
+ tvorba rezerv a opravných položek
+ odložený daňový závazek
-zisk (+ ztráta) z prodeje majetku, materiálu a cenných papírů
-odložená daňová pohledávka

Zdroj: (Synek, 2011).

Již z postupu výpočtu je zřejmé, že se zvýšené náklady projeví ihned na začátku, v hospodářském výsledku po zdanění. V roce 2016 před zavedením změny, byla hodnota výsledku hospodaření před zdaněním 8 909 mil. Kč, po zavedení změny byla hodnota 8 901 mil. Kč. Na ostatní dílčí výpočty změna neměla vliv. Tím pádem původně byla hodnota provozního CF 13 940 mil. Kč. Nová hodnota provozního CF činí 13 932 mil. Kč. V případě cizích zdrojů navýšené náklady přímo neovlivní cizí zdroje. To znamená, že jejich výše zůstává stále na hodnotě 37 689 mil. Kč.

Pokud tedy vydělíme novou hodnotu provozního CF 13 932 mil. Kč původní hodnotou cizích zdrojů 37 689 mil. Kč, doba dluhu splacení činí 2,71 let.

Z tohoto výsledku vyplývá, že firma snížila hodnotu ukazatele z předchozích 2,73 let na hodnotu 2,71 let. Tím pádem firma je schopna dříve splatit své dluhy z provozního cash flow. Tudíž je doporučeno zavést dva dny sick days v podniku, jelikož se tím zkrátí doba splacení dluhu přibližně o 8 měsíců.

Podíl mzdových nákladů na osobní náklady

Ačkoliv předchozí ukazatel nezaznamenal rozdíl, podíl mzdových nákladů na osobní náklady každopádně změnu zaznamenal. V roce 2016 byl podíl mzdových nákladů ve výši necelých 69 %, konkrétně 68,8 %. Po zavedení změny jeho hodnota vzrostla na hodnotu 68,92 %. Důvodem byl nárůst mzdových i celkových nákladů o 6 mil. Kč. Ve srovnání s rokem 2016 s původními hodnotami však změna není významná. Z toho tedy vyplývá, že je vhodné zavést změny, jelikož je dopad změn téměř nulový pro podnik jako celek, co se týče tohoto ukazatele.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení současného systému vzdělávání, motivace a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci a následně navrhnout změny v systému vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců.

V první části praktické části bylo zjištěno postavení podniku v oblasti jeho dosažených výnosů, nákladů a zisku a aktiv a pasiv za sledované období. Součástí zhodnocení byla také finanční analýza. Použité ukazatele byly: produktivita práce, průměrné náklady na jednoho pracovníka, doba splacení dluhu a podíl mzdových nákladů na osobních nákladech.

Druhá část praktické části se týkala seznámení se systémem vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců v podniku. Každá oblast byla zhodnocena vedoucím pracovníkem. Všechny oblasti také byly zhodnoceny z hlediska pozitivních a negativních dopadů na zaměstnance a na podnik jako celek. Oblast vzdělávání v podniku je sice dobře zavedena, ovšem má pár negativních dopadů na podnik. Zaměstnanci se nemohou zapojovat do systému vzdělávání a tím pádem klesá jejich zájem o nové trendy či celkový zájem o možnostech vzdělávání. Dále by podnik mohl nabídnout zaměstnancům více způsobů vzdělávání. Sice jsou některé kurzy nákladné, ale zapojením interního zaměstnance nebudou náklady tolik vysoké. Zaměstnancům by se zvýšila vzdělanost, následně by vzrostly i tržby. V případě systému motivace je vhodné zavést více aktivit mimo pracovní dobu. Například společná účast na hokejovém utkání či návštěva divadla. Zaměstnanci se mezi sebou poznají i na jiné, než pracovní úrovni a tím pádem na pracovišti bude přátelštější atmosféra a mohlo by to mít vliv i na zvýšení produktivity práce. Podnik by také měl vzít v potaz trendy v oblasti motivace, jelikož se stále zaměřuje na minulost a modernizaci nebere v potaz. Tím pádem se nemůže přizpůsobit současným potřebám nebo požadavkům zaměstnanců. Poslední část se týká oblasti odměňování. Veliká nevýhoda je nemožnost manipulace s přiděleným rozpočtem vedoucích pracovníků. Tím, že jsou se svými podřízenými v každodenním kontaktu, tak je znají lépe než kdokoliv jiný. Tím pádem by se mohli více přizpůsobit aktuálním požadavkům svých podřízených. Dále by bylo vhodné zavést u některých zaměstnanců možnost pracovat z domova, nebo zavedením tzv. sick days. Zaměstnanci by tak mohli pracovat i v případě špatné dopravy či osobních komplikací.

A právě zavedením 2 dnů Sick days se týká poslední část praktické části. Cílem bylo zjištění číselných dopadů nejen na oblast nákladů, výnosů a zisku, ale také zhodnocení z hlediska finanční analýzy pomocí dříve vybraných ukazatelů. Muselo být také zohledněno, že ne každý zaměstnanec využije obou dnů nebo vůbec možnosti dne nemoci.

Závěrem této diplomové práce je, že podnik by si mohl dovolit zavést novou metodu odměňování. Vzhledem k výši celkových nákladů, by se jednalo o nízký dopad na podnik jako celek. V případě, že by se jednalo o podnik menšího rozsahu, by byl dopad relativně vyšší.

Summary

Keywords: education, motivation, reward system

The main object of this master thesis is to analyse the current system of education, motivation and reward system in company ČEZ Prodej a.s and to suggest changes in the system of education, motivation and reward system.

The theoretical part refers to gaining an insight into problematic in education, motivation and reward system. The aim is to explain basic terms, ways and methods how to educate, motivate and reward employees.

The practical part deals with company ČEZ Prodej, a.s. The aim is to introduce systems of education, motivation and reward system of employees in the company. Afterwards all parts of these systems are evaluated with positive and negative comments. It also includes analysis of company's productivity and its financial state. The last part is dedicated to the proposed changes – putting two sick days into reward system. The aim is to create detailed suggestion with all impacts on the company. The impacts will be analysed on previously identified indicators of financial analysis, revenues, costs and profits.

The conclusion is whether the proposed change is recommended to be introduced to the company or not.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

Armstrong, M., & Stephen, T. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Holátová, D., & Doležalová, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.

Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

Koubek, J. (1998). *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická

Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Holátová, D., & Doležalová, V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.

Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (1998). *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická .

Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

Franěk, P. (3. Srpen 2012). *Jak motivovat zaměstnance*. Načteno z Filosofie úspěchu: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Hartmannová, B. (2015). *Pavel Ranc: Čím horší je odměňování zaměstnanců, tím schopnější musí být management*. Načteno z Performia: <http://www.performia.cz/odborne-clanky/pavel-ranc-cim-horsi-je-odmenovani-zamestnancu-tim-schopnejsi-musi-byt-management>

Hunčík, B. (9. Duben 2010). *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců*. Načteno z Firmy Monster: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu.aspx>

Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. (2015). Načteno z Altaxo: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

Metody vzdělávání zaměstnanců. (2018). Načteno z Cemi: <https://www.cemi.cz/blog/metody-vzdelavani-zamestnancu>

Motivace vnější a vnitřní. (2018). Načteno z Naše návody: <http://www.nasnavody.cz/motivace-vnejsi-a-vnitri>

Motivace, motivování a motivační teorie. (2016). Načteno z Management mania: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Nigrin, J. (25. Duben 2012). *Vzdělávání zaměstnanců a daňová uznatelnost nákladů*. Načteno z Portál Pohoda: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/vzdelavani-zamestnancu-a-danova-uznatelnost-naklad/>

Odměňování pracovníků: Struktura odměny, systémy odměňování. (2008). Načteno z Zrcadlo: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/odmovn-pracovnk.html>

Odměňování zaměstnanců se může obrátit proti vám. Jak se tomu vyhnout? (6. Října 2016). Načteno z Protext: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=25814>

Peterka, R. (18. Leden 2007). *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí*. Načteno z iDnes.cz/ Finance: https://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra

Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. (7. Únor 2011). Načteno z iPodnikatel: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html>

Právní úprava odměňování pracovníků - mzda, plat a odměna z dohody. (14. Říjen 2015). Načteno z Management mania: <https://managementmania.com/cs/pravni-uprava-odmenovani-pracovniku>

Spejchalová, D. (11. Listopad 2005). *Co přináší standard IIP - Investors in People.* Načteno z Moderní řízení: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191500-co-prinasi-standard-iip-investors-in-people>

Škrdlantová, M. (18. Listopad 2014). *Odměňování a motivace pracovníků.* Načteno z MediGenia: <https://medigenia.cz/clanky/management/odmenovani-a-motivace-pracovniku/>

Urban, J. (1. Červenec 2008). *Jak úspěšně motivovat.* Načteno z Mzdová praxe: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

Urban, J. (25. Leden 2012). *Jak sladit odměňování s výkonem zaměstnanců.* Načteno z Kariéra Web: <https://kariera.ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>

Urban, J. (9. Květen 2013). *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců.* Načteno z Mzdová praxe: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

Urban, J. (22. Červen 2014). *Jak zvýšit motivaci zaměstnanců? Odměna není univerzálním prostředkem.* Načteno z Hospodářské noviny: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-62279590-jak-zvysit-motivaci-zamestnancu-odmena-neni-univerzalnim-prostredkem>

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj výnosů ve sledovaném období.....	46
Tabulka 2: Vývoj nákladů ve sledovaném období.....	47
Tabulka 3: Vývoj zisku ve sledovaném období.....	48
Tabulka 4: Vývoj majetku a závazku ve sledovaném období	48
Tabulka 5: Vývoj produktivity práce ve sledovaném období.....	50
Tabulka 6: Vývoj průměrných nákladů na jednoho zaměstnance a počtu pracovníků ..	51
Tabulka 7: Vývoj doby splacení dluhu za sledované období	52
Tabulka 8: Vývoj podílu mzdových nákladů na osobních nákladech ve sledovaném období	53
Tabulka 9: Využití sick days dle zaměstnanců firmy	63
Tabulka 10: Výpočet průměrné mzdové sazby zaměstnance	64
Tabulka 11: Výpočet dodatečných mzdových nákladů	64
Tabulka 12: Výpočet dodatečných nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	65
Tabulka 13: Výpočet provozního cash flow	66

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj výnosů ve sledovaném období	46
Graf 2: Vývoj nákladů ve sledovaném období	47
Graf 3: Vývoj zisku ve sledovaném období.....	48
Graf 4: Vývoj majetku a závazku ve sledovaném období	49
Graf 5: Vývoj produktivity práce ve sledovaném období.....	50
Graf 6: Vývoj průměrných nákladů na jednoho zaměstnance	51
Graf 7: Vývoj doby splacení dluhu.....	53
Graf 8: Vývoj podílu mzdových nákladů na osobních nákladech ve sledovaném období	54