



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

Bakalářská práce

Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: Aneta Pokorná
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Aneta POKORNÁ**
Osobní číslo: **EJ14471**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávatel katedra: **Katedra řízení**

Zadání pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku a vytvoření zvěrhů na odstranění případných nedostatků.

Metodika práce:

- 1) Seřazení zdrojů a studium literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza motivace a stimulace.
- 4) Návrh změn současnější ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnová:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Dejbl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Lindo.
Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.
Píuk, D. H. (2011). *Polhoň: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zaslání bakalářské práce: 6. ledna 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017


doc. Ing. Leoš Dvořák, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta technologická
Ústav řízení a ekonomiky
Průmyslové inženýrství


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě 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

.....

Aneta Pokorná

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení a zaměstnancům skupiny E.ON za ochotu a cenné informace nezbytné k vypracování této práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Motivace	5
2.1.1 Proces motivace	6
2.1.2 Motiv.....	7
2.2 Teorie motivace	8
2.2.1 Teorie instrumentality.....	8
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah.....	9
2.2.3 Teorie zaměřená na proces	12
2.3 Dynamika motivace	13
2.3.1 Aktivace	13
2.3.2 Frustrace a deprivace	14
2.3.3 Konflikty motivů.....	14
2.3.4 Stres.....	15
2.4 Motivace a výkon.....	16
2.5 Faktory motivace	16
2.6 Stimulace	18
2.6.1 Stimul.....	19
2.6.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	19
2.7 Stimulační prostředky	20
2.7.1 Hmotná odměna	20
2.7.2 Obsah práce.....	20
2.7.3 Povzbuzování pracovníků.....	21
2.7.4 Atmosféra pracovní skupiny	21
2.7.5 Pracovní podmínky a režim práce	22
2.7.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	22

2.7.7 Externí stimulační faktory	22
3 CÍL A METODIKA	23
3.1 Cíl práce	23
3.2 Metodika práce	23
3.2.1 Studium odborné literatury	23
3.2.2 Charakteristika organizace	23
3.2.3 Analýza současného stavu	23
3.2.4 Diskuze a návrh změn	24
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	25
4.1 Vznik organizace	25
4.2 Předmět podnikání	25
2.4 Popis analyzovaného pracoviště	26
2.5 Organizační struktura	27
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
5.1 Motivační systém ve společnosti	28
5.2 Rozhovor s manažerem	29
5.3 Dotazníkové šetření	31
6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	47
7 ZÁVĚR	52
8 SUMMARY	54
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	55
10 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	58
10.1 Seznam tabulek	58
10.2 Seznam obrázků	58
10.3 Seznam grafů	58
11 SEZNAM PŘÍLOH	59

1 ÚVOD

Přesto, že se v poslední době stále více mluví o robotizaci a nahrazování pracovních míst umělou inteligencí, stále jsou lidské zdroje nenahraditelné. Vzdělané, loajální pracovníky, kteří jsou schopni aplikovat své schopnosti a vědomosti, a kteří chtějí ve svém zaměstnání setrvat, si přeje každá společnost.

Mnoho manažerů si láme hlavu tím, jak takového stavu docílit. Jedná se o neustálou péči a zjišťování současného stavu v oblasti motivace, protože univerzální návod na získání takových pracovníků neexistuje. Každý člověk je jiný, motivují ho jiné podněty a motivy a jsou pro něj důležité jiné faktory. Pouze pokud máme představu o tom, co naši pracovníci chtějí, jaké mají přání, a jaké si představují pracovní podmínky, můžeme vypracovat motivační systém, který se bude snažit tohoto cíle dosáhnout. Tento proces nikdy nekončí a je třeba pravidelně zjišťovat, jaké má nedostatky a snažit se naslouchat zaměstnancům a jejich případné nápady brát v potaz.

V dnešní době nestačí zaměstnancům poskytovat pouze finanční odměnu za vykonanou práci, musíme jim poskytovat také nefinanční odměny, příjemné a bezpečné pracovní podmínky a benefity plynoucí z práce právě ve Vašem podniku.

Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že jedinec se nesnaží uspokojit pouze základní potřeby, ale touží i po vyšších cílech. V případě prosperujícího podniku s dlouholetou tradicí se projevuje jistota práce, další nadstavbou jsou sociální vztahy, které hrají v zaměstnání také svoji roli. V případě, že si pracovníci mezi sebou příliš nerozumí, je dobré jim poskytnout příležitosti k utužení vztahů. Většina pracovníků mezi sebou musí komunikovat a jejich práce je navzájem propojená, případné neshody proto mohou značně ovlivňovat výkony, které jsou navzájem provázané. Důležitost dobrých pracovních vztahů se stupňuje, pokud lidé pracují v týmu. Důvěra a upřímnost se také vždy cení a hrají roli v rozdělování úkolů nebo také v přenášení odpovědnosti. Vědomí, že vykonávanou práci děláme správně, nám zvedá sebevědomí, v práci jsme si jistější, a to vede k vyšším výkonům. Nejen z těchto důvodů je nutné zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu, pochvala a uznání za dobře vykonanou práci je vždy pozitivní. Pokud pracovníky chválíme i před kolegy, její významnost se umocňuje. V těchto případech je ale podstatné, najít záminku pro chválu u všech pracovníků, aby nikdo neměl

pocit, že jeho práce není vykonávána správně. Na vrcholu této pyramidy je seberealizace, každý jedinec se chce vyvíjet, zlepšovat své dovednosti a uplatňovat nově nabyté vědomosti. Zaměstnanci absolvují školení pro rozšíření znalostí, učí se novým technologiím a cizím jazykům.

V teoretické části jsou definovány jednotlivé pojmy a k pochopení problematiky motivace a stimulace jsou popsány také druhy a funkce tohoto tématu. Praktická část je zaměřená na podrobnou charakteristiku analyzované společnosti, a na základě rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření, je zkoumaná současná situace v oblasti lidských zdrojů. Získané výsledky mohou být ve společnosti E.ON použity pro zdokonalení budoucích motivačních programů.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Pro zpracování byla vybrána třebíčská pobočka společnosti E.ON, zabývající se dodávkami elektrické energie a zemního plynu, především pro jižní Čechy a jižní Moravu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského „movore“ – hýbati, pohybovati se. Označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání nebo k určité činnosti (Provazník & Komárková, 2004). Do českého jazyka lze slovo motivace přeložit jako pohnutka. Motivace je vnitřní stav osoby, ovlivněná fyzickou i psychickou aktivitou. Tyto působí na to, jak je člověk aktivní a jak se chová. Pracovní motivace závisí na celkovém přístupu jednotlivce k pracovním úkolům a jeho roli ve společnosti (Štikar a kol., 2003). K motivaci dochází v momentě, kdy lidé předpokládají, že provedená akce povede k dosažení cíle a očekávané odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Souvisí se směrem (cílů osoby), úsilím a vytrvalostí jednotlivce (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Karlöfa & Lövingssona (2005) je motivace vše, co způsobuje chování určitým způsobem. Kombinuje intelektuální, psychologické a fyzické procesy, které určují danou situaci. Dle Armstronga & Taylora (2015) lze motivaci rozlišit na dva typy:

- **Vnitřní motivace** – pocit jedince, že jeho práce je přínosná, významná, zajímavá, přinášející možnost nových znalostí a dovedností a dosažení úspěchu. Motivující faktor je práce jako taková. Pink (2011) dodává prostředky ke zvýšení motivace, které jsou autonomie (vlastní strategie soustředující se na výsledky), dokonalost (způsoby ke zlepšování jedince), účel (určit nejen cíl, ale smysl a důvod úkolu).
- **Vnější motivace** – postupy druhých lidí na motivaci jedince, obsahují odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení) a rovněž sem řadíme tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika) (Armstrong & Taylor, 2015). Nöllke (2004) rozlišuje vnější motivaci jako odměnu za výkon nebo trest za nesplnění úkolu. Vnitřně lze motivovat přeměnou úkolu tak, aby byl zajímavý pro pracovníka, který tím cítí potřebu úkol splnit.

Motivátory pro vzdělané pracovníky lze rozdělit do čtyř kategorií:

1. **Osobní růst** – šance jednotlivce realizovat svůj potenciál.
2. **Autonomie zaměstnání** – úspěšnost plnit zadané úkoly závisí na pracovním prostředí.

3. **Úspěšné plnění úkolů** – spokojenost a úspěch spojený s kvalitní a významnou prací pro organizaci.
4. **Peněžní odměny** – odměna za podíl jedince na úspěšnosti společnosti (Tampoe in Armstrong, 2007).

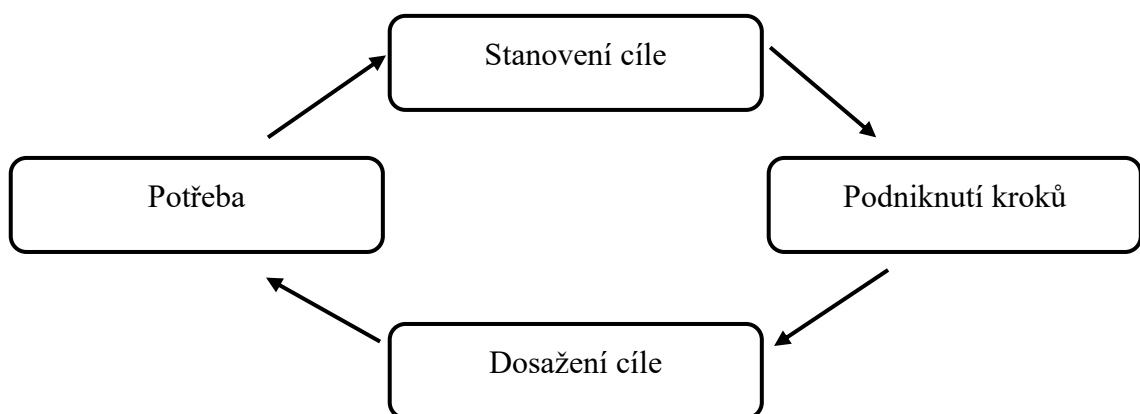
Kamp (2000) zmiňuje dva hlavní důvody, k čemu slouží motivace u pracovníků. V současné době je důležité udržet nadšení a motivaci, neboť v organizacích dochází k častým změnám technologií, a také ke změně podnikatelského prostředí. Pouze motivovaní pracovníci se chtějí rozvíjet, vzdělávat, a sami se ochotně budou podílet na změnách a inovacích. Druhý důvod je důležitý z pozice vedení. Motivovaní pracovníci se mnohem snadněji řídí, aktivně se zapojují do rozvoje pracovních postupů a v organizaci je díky tomu příjemnější prostředí.

2.1.1 Proces motivace

Tři složky motivace podle Arnolda in Armstrong & Taylor (2015) jsou:

- **směr** – snaha jedince něco dělat,
- **úsilí** – s jakým nasazením se o to osoba snaží,
- **vytrvalost** – doba, po kterou se osoba snaží dosáhnout cíle.

Obrázek 1 - Proces motivace 1



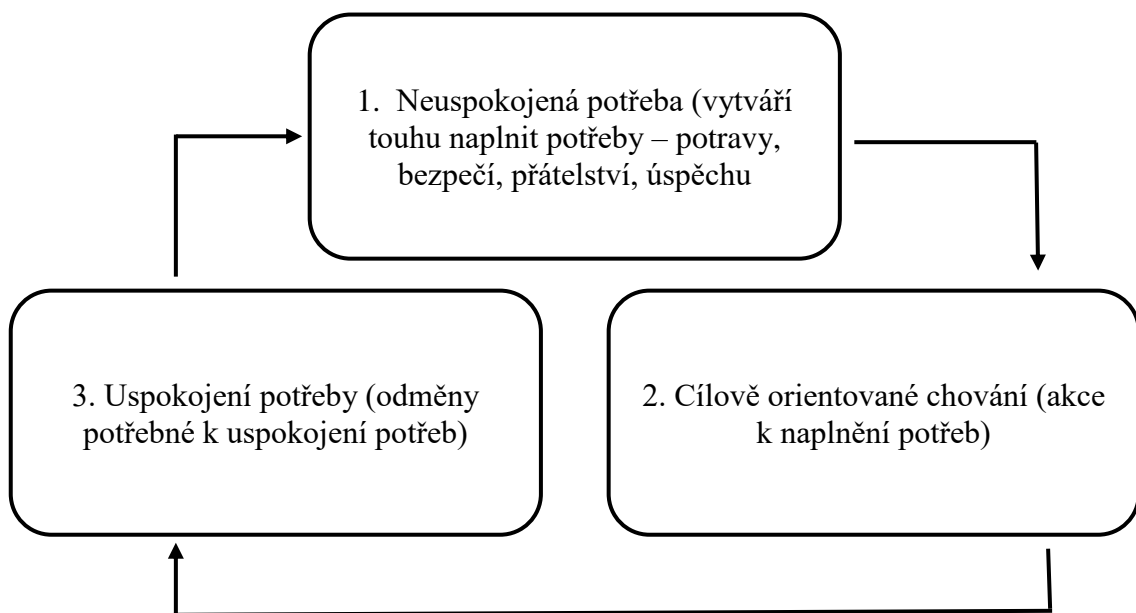
Zdroj: Armstrong & Taylor (2015)

Pochopení a efektivní využívání motivujících procesů vede k tomu, že ze sebe vydáváme maximum. Znázorňující model souvisí s potřebami a signalizuje, že motivace je vedená vědomím nebo mimovolným odhalením neuspokojených potřeb. Vzhledem ke snaze tyto potřeby upokojit stanovíme cíl a volíme cesty k dosažení. Pokud se nám

povedlo zdolat cíl, toto chování budeme opakovat a upevníme si tím zákon příčiny a účinku (Hull, 1951). Proces motivace dle Pilařové (2016) obsahuje tři fáze: probuzení zájmu, udržení zájmu, soustředění zájmu k žádanému cíli.

Dle Donnellyho a kol. (1997) je východiskem procesu motivace neuspokojená potřeba. Touha uspokojit potřebu bývá tak vysoká, že vede ke krokům směřujícím k uspokojení této potřeby. Dosažení cíle uspokojí potřebu a završí tím náš koloběh.

Obrázek 2 - Proces motivace 2



Zdroj: Donnelly a kol. (1997)

2.1.2 Motiv

Bedrnová, Nový a kol. (2007) chápou motiv jako psychologickou příčinu či důvod, proč se jedinec zachoval daným způsobem. Motiv udává jednotlivou vnitřní psychologickou sílu – popud, pohnutku, která člověka orientuje určitým směrem, a také ho v daném směru aktivizuje a udržuje. Motiv tedy představuje psychologický popud, nebo důvod daného lidského chování či prožívání (Provazník & Komárková, 2004).

Nejfrekventovanější členění motivů je na motivy primární (biologické), které slouží k přežití celého živočišného druhu (motiv hladu, motiv žízně, sexuální motiv, mateřský motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku) a na motiv sekundární (Madsen in Švancara, 2003).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) rozdělují dva motivy k práci:

1. **motivace intrinsická** – motivy závisí na práci samotné
 - potřeba činnosti za účelem zbavení přebytečné energie,
 - potřeba kontaktu s ostatními lidmi,
 - potřeba výkonu,
 - touha po moci,
 - potřeba smyslu života a seberealizace,
2. **motivace extrinsická** – motivy nesouvisí s prací jako takovou
 - potřeba peněz,
 - potřeba jistoty,
 - potřeba utvrdit se ve vlastní důležitosti,
 - potřeba sociálních kontaktů,
 - potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

Bělohlávek (2008) člení motivy do dvou částí:

- **Energizující** – předávají energii a sílu k výkonu jedince,
- **Řídící** – udávají směr, volí způsob a metodu jednání jedince.

2.2 Teorie motivace

Teorií motivace existuje hned několik, Armstrong & Taylor (2015) rozlišují tři nejvýznamnější:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřená na obsah,
- teorie zaměřená na proces.

2.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je názor, jestliže uděláme část jedné věci, povede to i k věcem dalším. Podstatou této teorie je politika cukru a biče, tudíž že člověk je motivován k výkonu za předpokladu provázanosti odměn a trestů s jeho prací. Teorie instrumentality spočívá především na systému vnější kontroly a neuznává řadu dalších lidských potřeb. Nedokáže ocenit skutečnost, že formální kontrolní systém může být vážně ovlivněn neformálními vztahy, které existují mezi pracovníky (Armstrong & Taylor, 2017).

2.2.2 Teorie zaměřená na obsah

Základem této teorie je rozpoznání toho, co v jedinci nebo v pracovním prostředí způsobuje a udržuje určité chování (Rolínek, 2003). Teorie je postavená na názoru, že motivace jsou potřeby a důsledkem neuspokojené potřeby vzniká napětí a nerovnováha. Stanovením cílů vedoucích k uspokojení potřeb a volbou chování vedoucí k dosažení cíle se obnoví rovnováha (Armstrong & Taylor, 2015).

A) Maslowova hierarchie potřeb

Důraz a předpoklad této teorie dle Donellyho a kol. (1997) závisí na dvou domněnkách:

- lidé neustále mají nedostatek potřeb, výhradně neuspokojené potřeby působí na naše chování, uspokojená potřeba není motivátorem,
- potřeby jsou podle jejich významu hierarchicky seřazeny, jakmile uspokojíme jednu potřebu, objeví se další, kterou chceme utišit.

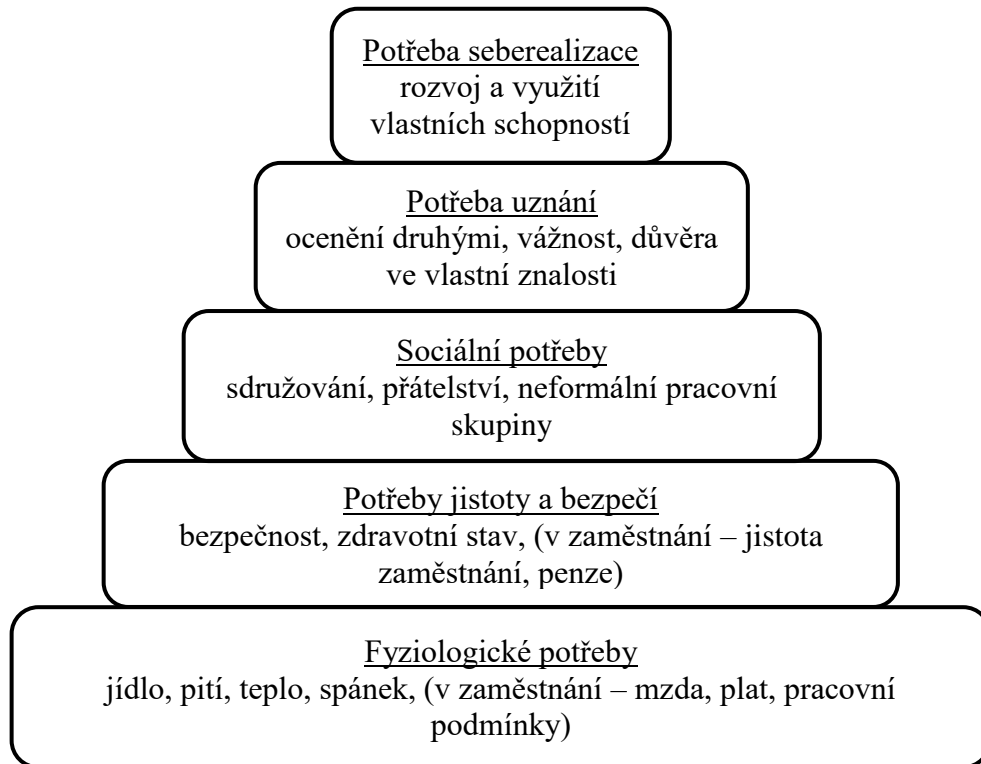
Veber a kol. (2009) uvádí, že člověk nejprve usiluje o uspokojení vlastních základních životních potřeb, včetně potřeb své rodiny (fyziologické, jistoty a bezpečí). Při uspokojení těchto základních potřeb touží po uspokojení vyšších potřeb, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Klíčovou roli hraje potřeba seberealizace, tzn. uspokojení na základě dosažení maxima v dané životní situaci. S tímto souhlasí také Nakonečný (2014) a klade důraz na zážitkovou stránku motivace, která závisí na subjektivním postoji jedince. Dle Vodáčka & Vodáčkové (2013) po uspokojení potřeb nižší úrovně potřeby nezmizí, jen se již nestávají prioritní, ale lidé k nim stále nejsou lhostejní.

Úkolem manažera je stanovit, na jaké úrovni potřeb se nachází konkrétní zaměstnanec, jelikož bude citlivý na podněty, které jsou shodné potřebám v této úrovni, důležité je působit na něj těmito stimuly (Plamínek, 2008). Huczynski & Andrzej (1991) dodávají, že naše potřeby závisí i na úspěších a neúspěších z minulosti.

Přestože hierarchie potřeb udává motivaci racionální rámeček, zaostává v oblasti humanity – člověk chce stále více. Na otázku ohledně výše platu, se kterou by byli spokojeni, respondenti uvádí v průměru dvakrát vyšší částku, než je jejich současný příjem. Tento fakt platí bez ohledu na výši současného příjmu (Crainer, 1998).

Obrázek znázorňuje zmíněnou Maslowovu pyramidu potřeb, kde podle Donellyho a kol. (1997) patří potřeby fyziologické, jistoty a uznání a sociální potřeby do nižšího řádu, na rozdíl od potřeb uznání a seberealizace, ty zařazuje jako potřeby vyššího řádu.

Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber a kol. (2009)

B) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Časté označení této teorie bývá motivačně hygienická teorie, založená na podmínce, že člověk člení potřeby do dvou kontrastních skupin potřeb: živočišná potřeba vyvarovat se bolesti, protikladem je čistě lidská potřeba psychického růstu (Pauknerová a kol., 2006).



Donnelly a kol. (1997) zastává dva závěry. První je zaměřen na nespokojenost zaměstnanců vlivem některých okolností práce. Faktory hygienické – udržovací faktory (dissatisfactory) jsou zásadní k udržení vhodné úrovně spokojenosti, patří sem podniková politika a správa, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, jistota práce, plat, osobní život, postavení, pracovní podmínky.

Protikladem jsou situace způsobující vysokou míru motivace a spokojenosti v práci. Přítomnost těchto situací nevyvolává přílišnou nespokojenost. Do skupiny

motivačních faktorů (satisfaktorů) řadí uznání, osobní růst, práci samotnou, povýšení a odpovědnost.

Rozhraní mezi motivátory a hygienickými vlivy není zcela jasné a vliv na jednotlivce se může také lišit. Stanovením přiměřených rozhraní hygienických faktorů zabráníme dissatisfakčnímu vlivu (Vondráček & Vondráčková, 2013).

Tabulka 1 - Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	
	Odpovědnost (pravomoci)	Mzda/plat	
	Povýšení	Pracovní podmínky	
	Možnost osobního růstu	Jistota práce	
	Osobní život		
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek, 2015

Ivancevich & Matteson (1987) s tímto dělením naprosto souhlasí a do faktorů hygienických dále řadí dodržování kompetentních postupů nebo vztahy mezi vrstevníky na stejné pozici. Uvádí také, že pokud by pracovní podmínky měly vliv na spokojenost s pracovním místem, tak jejich odstranění povede k nespokojenosti.

Maslowovo řazení potřeb je na první pohled velice blízké Herzbergově dvoufaktorové teorii. Při podrobném zkoumání nalezneme řadu neshod, některé z nich nalezneme v následující tabulce 2.

Tabulka 2- Maslowova a Herzbergova teorie (rozdíly)

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: Donnelly a kol. (1997)

2.2.3 Teorie zaměřená na proces

V těchto teoriích podle Armstronga & Taylora (2015) se uděluje důraz na psychologické procesy a síly, které mají vliv na motivaci a primární potřeby. Vzhledem k tomu, že se vztahují k lidskému vnímání pracovního prostředí, jsou tyto teorie označovány jako poznávací (kognitivní). Teorie zaměřené na proces mohou pro manažery být užitečnější, neboť teorie potřeb poskytuje realističtější pohled na metody motivování pracovníků. Zmiňovanými procesy jsou:

- **Očekávání** (expektační teorie) – založena na pocitu pracovníka, že po splněním úkolu následuje odměna. Mezi výkonem a výsledkem je nutný vtaah a zároveň výsledek musí být pro pracovníka nástrojem uspokojení svých potřeb. Expektační teorie byla rozvinuta do dvou faktorů, které ovlivňují píli lidí vložené do práce. Prvním faktorem je schopnost jedince s jeho charakteristikou (inteligence, znalosti, dovednosti). Druhým faktorem je vnímání role jedincem, což znamená, jak jedinec smýšlí o tom, co je správné a co chce dělat. Pokud je smýšlení jedince a jeho práce shodná s představami podniku.
- **Dosahování cílů** (teorie cíle) – specifické cíle zvyšují motivaci jednotlivců. Obtížnost, ale dosažitelnost má zpětnou vazbu na výkon. Jedinec díky zpětné vazbě upraví svoji strategii plnění úkolů tak, aby docílil konkrétní úrovně výkonu.
- **Pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti) – základní myšlenka této teorie je postavená na spravedlivém zacházení s lidmi, které vede k jejich motivaci.

Jednání musí být patřičné a spravedlivé ke všem skupinám lidí. Distributivní spravedlnost se zabývá pocitem spravedlnosti při odměňování podle přispění k cíli ve srovnání s ostatními.

- **Teorie kognitivního hodnocení** – základní myšlenkou této teorie je fakt, že použití vnějších odměn má negativní vliv na vnitřní motivaci (zájem o práci jako takovou). Podstatné pro udržení vnitřní motivace je harmonie mezi vyplácením odměny a zpětnou vazbou, vyjadřující uznání za práci.

2.3 Dynamika motivace

2.3.1 Aktivace

Aktivace podle Bedrnové, Nového a kol. (1998) vystihuje intenzivní hledisko duševního počínání, které je postavené na neurčité činnosti nervové soustavy (obecný biologický i psychologický jev). Tento jev není postaven na motivačních procesech, nýbrž na hledisku temperamentového dění. Aktivace reprezentuje pohyb energie v organismu (nabuzení, vzrušení), proto tu existuje spojitost s podmínkou vzniku motivačního procesu a motivu. Množství aktivace představuje funkční pohotovost organismu, nervové soustavy a psychiky. Součástí motivace je mimo energetizace také zaměření lidské činnosti. Provažník a kol. (2002) uvádí propojení mezi celkovou aktivací a výkonností člověka. Aktivace se během dne neustále mění a vliv mají také fakta nebo situace související s prostředím, ve kterém se jedinec nachází.

Tabulka 3 - Kontinuum úrovní aktivace

Aktivační maximum	prudce vzrušující emoce
	ostražitá pozornost
	uvolněná bdělost
	ospalost
	mělký spánek
	hluboký spánek
	kóma
Aktivační minimum	smrt

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (1998)

2.3.2 Frustrace a deprivace

1. **Frustrace** – vyjadřuje překažení nebo znemožnění uskutečnit motivovanou činnost. Tento psychický stav vzniká v souvislosti s nezdarem, neúspěchem, zklamáním, odporem, rozčilením, agresivitou a vztekem. Vzniknout může chybějícím námětem k uspokojení aktuálního motivu, potíž omezující realizaci motivované činnosti. Překážky mohou být jak vnější (objektivní) tak vnitřní (subjektivní), nejfrekventovanějším vlivem je pohodlnost až lenost osoby, popřípadě chybějící schopnosti. Reakcí člověka na frustraci existuje několik – agrese (útok), regrese (návrat k předchozím formám chování), stereotypie (setrvání a jedné formě činnosti) (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Podle Deiblové (2005) dochází k frustraci také díky odcizení, které vzniká kvůli pocitu bezmocnosti, zkušenosti neexistence smyslu, prožitku neexistence norem, pocitu izolace nebo zkušeností se sebeodcizením.
2. **Deprivace** – psychický stav způsobený životní situací, která zabraňuje dostatečně uspokojit některé ze základních psychických potřeb. Na rozdíl od frustrace má deprivace významnější nepříznivý vliv na celkovou osobnost člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Kondáš in Smékal (2002) člení psychické deprivace do těchto druhů:

- **Deprivace senzorická** – běžný rozvoj osobnosti jedince je narušen chybějícím smyslovým podnětem nebo jeho narušením.
- **Deprivace citová, emocionální** – příčinou bývá nadměrné omezení projevů citu vůči deprivované osobě, nejen v množství projevů citu, ale také v jeho kvalitě.
- **Deprivace sociální** – vzniká nedostatečným uspokojením potřeby jedince trávit čas s druhými lidmi.
- **Deprivace základních biologických potřeb** – zde řadíme potřebu odpočinku (spánku), potřebu jídla a pití apod.

2.3.3 Konflikty motivů

Pokud se vnitřní psychické stavy člověka setkají ve dvou nebo více bodech a jsou vzájemně nespojitelné, dochází ke konfliktu motivů související s nepříjemnými emocemi.

Motivační konflikty se člení do pěti základních typů:

1. **Apetence – apetence** – nejméně frustrující konflikt plynoucí z nemožnosti uspokojit dva motivy v jeden moment. Rozhodnutí je poměrně snadné, neboť volba jakékoli možnosti ponese subjektivní uspokojení (zisk).
2. **Averze – averze** – nejsilnější konflikt, související s volbou možnosti, přičemž obě varianty jsou nežádoucí a dochází k subjektivní ztrátě.
3. **Apetence – averze** – volba mezi protikladnými směry, kdy cíl má pozitivní a negativní hodnotu motivace zároveň.
4. **Nechci, ale musím** – pro jednotlivce má cíl nepříznivou hodnotu, přiřazením pozitivní hodnoty je jedinec „nucen“ dosáhnout cíle.
5. **Chci, ale nesmím** – princip tohoto konfliktu je opačný jako u typu 4 (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

2.3.4 Stres

Stres je podle Lukeše, Nového a kol. (2005) nespecifická reakce organismu na zátěžovou situaci. Stresory jsou případy vyvolávající bušení srdce, pocity naléhavosti a ostatní zátěžové emoce. Jistá hladina stresu je v našem životě normální a slouží jako vyrovnání se v zátěžových situacích. Rychlejší reakce, zvýšená aktivita organismu a pocit, že máme více síly označujeme jako eustres neboli dobrý stres. Ovšem i dobrý stres má svoji mez, kterou když překročíme, vzniká distres, neboli špatný stres vedoucí ke snížení výkonu. Ke zvládnutí stresu nám napomáhá motivace jedince, odolnost vůči zátěži, sebedůvěra, zkušenosti v podobných situacích, emoční stabilita nebo například sociální opora. Stres může vyústit ve fyziologické symptomy (bolest hlavy, vysoký krevní tlak, srdeční poruchy, žaludeční problémy) nebo psychické problémy jako je chronická únava, poruchy spánku, zvýšení nespokojenosti). Může docházet také k chybám v myšlení nebo rozhodování jedince, poruchám soustředění nebo i k mezilidským konfliktům.

Nakonečný (2014) rozlišuje dva druhy stresorů způsobující stresové situace. Do fyzického stresoru řadíme např. nadměrný hluk či teplotu pracovního prostředí. Druhý je sociální stresor, do kterého spadají silné afekty vlivem sociálních interakcí (chronicky neuspokojené manželství).

2.4 Motivace a výkon

Spokojenost s prací může obsahovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, šance povýšení, sociální interakci, kontrola nad metodami a tempem práce. Neméně důležitý je i faktor vlastních potřeb a prostředí, ve kterém pracujeme. Nelze prokázat, že tyto faktory mají vliv na výkon. Fakt, že je jedinec spokojený, nám nezajistí jeho vysoký výkon, a naopak pracovitý jedinec nemusí být dostatečně spokojený ve své funkci (Armstrong, 1999). S tímto tvrzením souhlasí také Bedrnová, Nový a kol. (2007) a dodávají, že přílišná motivace s kombinací uvědomění důležitosti úkolu má za důsledek nadměrnou míru vnitřního, psychického napětí, které nepříznivě ovlivňuje chod lidské psychiky, a narušuje tím očekávaný výkon.

Výkonová motivace je ovlivněná sklonem k dosažení úspěchu a protichůdným sklonem nedosažení špatného výsledku. Oba tyto sklony v chování se v detailech mohou u jedinců lišit, ale poměr potřeby úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu tvoří sílu výkonové motivace.

Aspirace (aspirační úroveň) souvisí s náročností jednotlivce na svůj výkon – jsou buď vysoké, nízké, případně i žádné. Udávají nejen charakter či typ cílů, ale také jejich úroveň, výši a náročnost, které si jedinec stanoví sám. Kvalita práce a síla pracovního snažení závisí na vzájemném působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějších bezprostředních pobídek (stimuly) k činnosti (Dvořáková a kol., 2007).

2.5 Faktory motivace

Kamp (2000) se domnívá, že existence faktorů motivace na pracovišti vede k vytvoření motivačního prostředí. Tyto faktory rozděluje do třech hlavních oblastí:

- 1. Úcta k lidem** – úcta zajišťuje v lidech pocit důležitosti a pocit, že se o ně organizace stará. Tvoří podstatnou část pro předpoklad motivovaného zaměstnance. Součástí úcty jsou čtyři hlavní zásady:
 - **Zásadovost a spravedlivost jednání** – pracovní normy platí pro všechny bez rozdílu a vyhrožování s diskriminací jsou v organizaci zakázané.
 - **Všeobecné zásady slušnosti** – zdravít lidi při příchodu do práce, říkat prosím a děkuji i za maličkosti se může zdát jako prosté, ale může to mít výrazný dopad na smýšlení lidí o své práci.
 - **Respekt individuality člověka** – vytvořit takové prostředí, které na jednu stranu respektuje rozdíly mezi lidmi, ale zároveň neomezí plnění norem.

- **Vyjadřovat úctu a vděčnost** – pracovníci musí mít pocit, že si ceníte a vážíte jejich práce a zároveň, že přispěli k dosažení cíle.

Weihrich & Koontz (1993) apeluje na to, aby prostředky vedoucí k dosažení cílů nikdy nenarušovaly důstojnost lidí. Individuální důstojnost stanovuje respektující chování k lidem bez ohledu na jejich postavení ve firmě.

- 2. Projevy uznání lidem** – tento faktor souvisí s odměnami za práci, každodenní chování a politiku přispění k práci a individualitu lidí. Odměny obsahují prémie nebo podíly na hospodářských výsledcích, rovněž to může být odchod z práce před koncem pracovní doby nebo používání služebního automobilu o víkendy. Lidé jsou vděční za projev díky za jejich úsilí a dobře odvedenou práci. Uznání lze projevit i jako veřejnou pochvalu nebo označením „pracovník měsíce“.
- 3. Poskytování odpovědnosti** – lidé chtějí mít pocit, že věříme v jejich potenciál, to znamená zadat úkol a věřit, že si s tím zaměstnanec poradí i bez neustálé kontroly. Dalším druhem může být odpovědnost za něco, co je silná stránka dané osoby (např. první pomoc, odpovědnost za bezpečnost, příprava schůzí).
- 4. Zábava** – zábava silně ovlivňuje prostředí, ve kterém pracujeme. Pokud lidem umožníme bavit se při práci, zvýší se tím jejich motivace. Základním předpokladem je každodenní chování, je dobré se usmívat, občas si s lidmi promluvit nebo zažertovat. Pracovníci vykonávají práci s větším nadšením a jsou spokojenější (Kamp, 2000).

Khelerová (1999) uvádí motivačních faktorů hned několik. Zastává názor, že lidé pracují za předpokladu jistého kladného vnitřního napětí, pak se projeví odhodlání k úkolu. Nejlépe tohoto pocitu dosáhneme **správě nastaveným cílem**, musí být reálný a dosažitelný. Povinnosti musí být adekvátně náročné tak, aby se využil potenciál pracovníka. Nicméně příliš náročný úkol vede ke stresu pracovníka. Po případném neúspěchu také klesá aspirace a vzrůstá tím strach z budoucího opětovného neúspěchu.

Zpětná vazba je neméně důležitá a má několik podob:

- **Kontrola jako forma zpětné vazby** – v tomto bodě je důležité odhadnout pracovníka, méně kvalifikovaní pracovníci s nižším sebevědomím uvítají častější kontrolu, aby se ujistili, že postupují správně. Přílišná kontrola u kvalifikovaných a zodpovědných pracovníků může mít ale demotivující účinek kvůli nedůvěře, proto je dobré kontrolovat až výsledky na rozdíl od jednotlivých dílčích úkolů.

- **Ocenění práce jako forma zpětné vazby** – jedná se o škálu veřejného uznání a pochval. Dle Hagemanna (1992) musí být chvála upřímná, konkrétní, z očí do očí a od srdce, aby povzbudila.
- **Konstruktivní kritika jako forma zpětné vazby** – kritika nesmí vyznít jako křivda, nýbrž jako společné vyřešení úkolu (Khelerová, 1999).

Ivancevich, Donnelly a Gibson (1989) uvádějí, že zpětná vazba nemusí být provedena při přímém setkání pouze ústně, ale i výrazem obličeje vyjadřující souhlas či nesouhlas.

Kariéra – pracovní postup pro některé působí jako vlivná motivace, setkáváme se i se situacemi, kdy je pracovník na dosažené pozici spokojen a povýšení by však znamenalo větší pravomoci a nutnost pracovat s vyšším nasazením.

Osobní rozvoj – pokaždé nesouvisí s kariérním postupem, může jít o zlepšování se a vzdělávání na jedné pozici. Některé pozice jsou dostatečně kreativní, aby uspokojovaly potřebu seberealizace. U jiných pozic firma buduje další podmínky nebo zajišťuje školení a stáže.

Image firmy – povědomí o firmě mezi lidmi a její pověst. Zájem pracovat v dané firmě umocní serióznost, kladné vztahy s partnery, profesionálnost obchodních zástupců a dobrá pověst firmy.

Jistota pracovního místa – tento faktor úzce souvisí s mírou nezaměstnanosti a velké rozdíly se nachází v jednotlivých regionech. V problémovějších oblastech lidé jednají tak, aby i nadále zůstali ve firmě. Věková skupina má také zásadní vliv na tento faktor, kdy u starších lidí má setrvání ve firmě výrazně vyšší hodnotu než pro mladého člověka. Zneužívání tohoto faktoru jako výhrůžky pro podávání vyššího výkonu se nevyplácí, protože nikdo netouží být ve stresové pozici a pracovat pod tlakem (Khelerová, 1999).

2.6 Stimulace

Provazník & Komárková in Pauknerová a kol. (2012, s. 220) uvádí, že „*Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Stimulace bývá často nazývána jako vnější motivace, která se dle Armstronga & Taylora (2015, s. 219) „*týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.)*.“

Provazník & Komárková (2004) chápou stimulaci jako vnější vlivy na psychiku jedince, díky tomu probíhají změny činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Hlavním rozdílem mezi motivací a stimulací pozorujeme ve faktu, že stimulace ovlivňuje psychiku jednotlivce zvenku, často ovlivněné působením jiného člověka. Stimulační efekt závisí na mnoha okolnostech (aktuální psychický stav, formách stimulace jedince). Nejvýznamněji jedince ovlivňuje motivační profil stimulace, tudíž je důležité znát stimulovaného jedince. Souhrnně lze stimulaci označit jako soubor všech podnětů (záměrných i bezděčných), které působí z vnějšku na jedince.

2.6.1 Stimul

Stimulem se rozumí jakýkoli podnět, který zapříčiní změny v motivaci jedince. Fungování stimulů závisí na principu očekávání získání odměn a výhod nebo potrestáním a ztrátou výhod. Určením pole působnosti pro jedince vzniká prostor, ve kterém člověk jedná dle svého uvážení a jedná tak, aby svým chováním vyvíjel aktivitu požadovaným směrem. Tím získá odměny, požitky a výhody, neplněním cíle nejen tyto odměny nezíská, ale může být i za nesplnění potrestán. Množství odměn a výhod musí být stanoveno podle přínosu jedince jeho práci pro firmu. Smysl stimulů spočívá v ovlivnění pracovního chování jedince směrem, jaký je pro nás přínosný (Pražská & Jindra, 2002).

Dle Dvořákové (2007) stimul značí vnější sílu mířenou na jedince zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí a podněcujících výzev. Výsledný efekt na jedince závisí na vnitřním prostředí, motivační struktuře a připravenosti přijmout nebo nepřijmout konkrétní podnět. Stimul má tížený efekt za předpokladu, že se nevyklučuje s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází (Kareš, Drlíková a Brabcová, 2006). Motivační profil chápe Krninská (2012) jako dlouhodobé či trvalé motivační zaměření jako součást celkového profilu jedince.

Součástí stimulace je stimul, který se používá v několika významech – vnější podnět, pobídka, popud, iniciativa. Stimulace je vnější vědomé působení na motivaci jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.6.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

V některých publikacích se můžeme setkat se situací, kdy autor neodděluje pojmy stimulace a motivace nebo je s těmito pojmy jednáno volně. Plamínek (2007) upozorňuje na to, že pozitivní vztah k úkolu většinou vzniká ze dvou příčin, buď má jedinec splnění

úkolu spojené se ziskem přicházejících hodnot (finanční odměny), nebo splnění úkolů je v souhře s vnitřním fungováním člověka.

Stimulace má jednoduchý základ – pokud jedinec pobírá odměnu spojenou s výkonem aktivit, očekáváme plnění těchto úkolů. Přestaneme-li poskytovat poutavé hodnoty (vnější stimuly) pro jedince, ten pravděpodobně přestane pracovat. Tímto vzniká problém stimulace, kdy práce je vykonávána za předpokladu působení stimulů.

Motivace má výhodu v tom, že dobře nastavený motiv člověka je hnací silou i bez dalších vnějších podnětů. Jedinec provádí úkol se zájmem, baví ho to a považuje práci za významnou a důležitou. S tím ovšem souvisí i nevýhoda motivace, je třeba znát v dostatečné míře motivovanou osobu a motivační procesy jako takové.

2.7 Stimulační prostředky

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) jsou potřeby lidí velice různorodé, to má za následek i různorodost stimulačních prostředků. Vše, co má pro jedince význam slouží jako stimul a firma ho může poskytovat zaměstnanci. Následující stimulační prostředky jsou uvedené podle vážnosti psychologického hlediska.

2.7.1 Hmotná odměna

Primárním stimulačním prostředkem se hmotná odměna uvádí především proto, že je původem existenčních prostředků klíčových pro život nejen jedince samotného, ale i jeho rodiny. Odměny mívají peněžní formu (mzda, plat, prémie, cílové prémie), objevují se i osobitější formy odměn, ty postrádají univerzálnost, jsou ovšem více stimulující k výkonu.

Pro správné stimulování je klíčová přímá spojitost mezi hmotnou odměnou a výkonem. Podstatné i na načasování, kdy odměna přichází ihned po dokončení úkolů, nikoli před splněním. Neméně důležitá je spravedlnost v získávání odměn mezi pracovníky ve skupinách (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.7.2 Obsah práce

Stimulační záměr vlastní činnosti se u jednotlivých pracovníků liší a každá ze složek je ovlivňuje různou intenzitou.

Na obsah práce má vliv:

- **Apel na tvořivé myšlení** – reakce na změnu podmínek, hledání nových řešení, práce není stereotypní.
- **Apel na samostatnost, autonomii** – člověk funguje jako jednotlivec, který je zodpovědný a sám si rozhoduje, kdy a kterou část práce vykoná.
- **Apel na koncepční myšlení** – nutností je nadhled a umět analyzovat vztahy souvislostí a jejich vliv na budoucnost.
- **Apel na systematické myšlení** – nutnost rychlého a pružného myšlení, které propojuje časovou, technologickou i logickou návaznost.
- **Apel hrdosti na práci** – práce je užitečná a má smysl.
- **Apel hrdosti na vlastní schopnosti** – složitá práce pouze pro kvalitní pracovníky s vysokými schopnostmi a dovednostmi.
- **Apel na prestiž** – práce v atraktivní společnosti.
- **Apel na seberozvoj** – rychle se vyvíjející práce, vyžadující zvládnání nových úkolů (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.7.3 Povzbuzování pracovníků

Řídící pracovníci berou povzbuzování jako významný nástroj, kterým napomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Vystupuje jako neformální hodnocení, ve kterém jsou podtrženy zejména pozitivní prvky. Vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nedostatky neignoruje, ale zároveň s upozorněním na ně vyvolává chuť pracovníka, aby je odstranil (Provazník & Komárková, 2004).

2.7.4 Atmosféra pracovní skupiny

Neformální, přátelská a uvolněná pracovní atmosféra napomáhá k motivaci celého týmu a zdárného dosažení stanoveného cíle (Truneček, 2004). Vedoucí pracovník působí na počínání ve skupině svojí autoritou, a to jak formální, tak i neformální. Efektivní pracovní skupina dosahuje svých cílů jednotně a výkonně (Provazník & Komárková, 2004). Arnold a kol. (2007) dodávají, že mezilidské vztahy dramaticky ovlivňují naše citění, které vede buď k podpoře, nebo ke stresu na pracovišti.

2.7.5 Pracovní podmínky a režim práce

Vedení podniku se snaží vytvářet pracovníkům kvalitnější podmínky pro jejich práci. Výsledkem bývá dvojitý efekt, kdy se především zvyšují podmínky pro práci projevící se na výkonu. Druhotným zlepšením je vztah mezi podnikem a zaměstnanci díky tomu, že vedení podniku dává najevo, že si váží práce zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.7.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Přijetí práce jako nedílnou součást života pracovníka označujeme jako identifikaci s prací. Identifikace s profesí znamená, že člověk cítí, že jeho práce je součástí jeho osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, povede to k jeho vyššímu pracovnímu výkonu, vyšší odpovědnosti, tvořivosti a vstřícnějšímu chování ke svým spolupracovníkům (Provazník & Komárková, 2004).

2.7.7 Externí stimulační faktory

Jedná se o celkový image podniku chápaný v celospolečenském kontextu, jeho pověst a prestiž. Jestliže je podnik uznávaný a prestižně postavený, stimuluje tím faktor pracovat pro tento podnik. Některé faktory prestiže dokáže sám podnik ovlivnit, jiné nikoli (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Jde především o to, aby se odhalily nežádoucí situace a ty se vyřešily takovým způsobem, aby se problém v budoucnu neopakoval. Dobrý motivační systém vede ke spokojeným a motivovaným zaměstnancům.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury

Prioritním bodem je pochopení a nastudování problematiky motivace a stimulace lidských zdrojů. Tato teorie byla získávána z české i zahraniční odborné literatury zaměřené na toto téma a zpracována v mé teoretické části bakalářské práce. Odborná literatura byla zapůjčena z Akademické knihovny JU a Akademické vědecké knihovny v Českých Budějovicích. Literární rešerše byla zpracována na podzim roku 2017.

3.2.2 Charakteristika organizace

Pro účely bakalářské práce byla zvolena pobočka energetické společnosti E.ON v Třebíči. Základní informace o společnosti byly čerpány z jejich webových stránek. Neveřejné informace byly poskytnuty manažerem pobočky formou osobního rozhovoru. Dalším zdrojem informací byly interní materiály, především kolektivní smlouva, která byla poskytnutá ke zpracování práce. Pracováno bylo s informacemi o jednotlivých společnostech skupiny E.ON, o předmětu podnikání včetně splňujících norem, o analyzované pobočce a o její organizační struktuře.

3.2.3 Analýza současného stavu

Rozhovor s manažerem

Podstatným zdrojem informací byl rozhovor s manažerem. Nestandardizovaný rozhovor obsahoval 12 základních otázek, které byly dále rozebírány. Rozhovor s manažerem proběhl 12. 02. 2018. Rozhovor byl směřován především na zjištění informací o motivačním a stimulačním systému, o poskytovaných benefitech, zda bere

vedoucí v potaz názory a přání zaměstnanců, jestli poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu, nebo například jak hodnotí vztahy na pracovišti. Doplňkové informace proběhly formou elektronické korespondence. Na základě těchto informací byl zjištěn současný stav společnosti v oblasti motivace zaměstnanců.

Dotazníkové šetření

Další forma nepřímého dotazování, která byla využita v této práci je dotazníkové šetření. Je důležité mít dopředu stanovené otázky, na které následně zaměstnanec vybírá odpověď. V úvodu byl vysvětlen důvod dotazování a k čemu slouží výsledky. Samozřejmostí byla anonymita respondentů pro jejich vyšší upřímnost, a tudíž i pravdivost odpovědí. Dotazník (Příloha č. 1) obsahoval 18 otázek, 17 z nich bylo uzavřených a pouze jedna otázka byla otevřená. Obsahově byly otázky zaměřeny na zhodnocení současného stavu a spokojenosti pracovníků ve společnosti. Součástí dotazníku byly i obecné otázky jako pohlaví, délka pracovního poměru nebo nejvyšší vzdělání. Tento dotazník byl určen pro 12 zaměstnanců společnosti E.ON Česká republika, s. r. o. a pro 15 zaměstnanců E.ON Servisní, s. r. o., v Třebíči. Vytištěné dotazníky byly poskytnuty zaměstnancům 26. 02. 2018 a vyplněné dotazníky byly vyzvednuty 09. 03. 2018. Návratnost dotazníku byla 93 %. Výsledky zobrazují sloupcové grafy.

3.2.4 Diskuze a návrh změn

Dotazníkové šetření nám nastiňuje současnou situaci v podniku a jsou z něj patrné silné a slabé stránky motivačního systému. Získané informace z dotazníků byly porovnány s informacemi získanými rozhovorem s manažerem. Na základě získaných dat byly v závěrečné části práce navrženy změny, které mohou vést ke zlepšení motivačního systému společnosti E.ON. Tyto změny mají pomoci zvýšit motivovanost zaměstnanců.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

4.1 Vznik organizace

E.ON je holdingová společnost sídlící v Essenu a řadí se mezi světové energetické společnosti, kde hlavním předmětem podnikání je výroba a distribuce elektřiny a zemního plynu. Společnost vznikla sloučením dvou vlivných energetických firem VEBA a VIAG v Německu. Na českém trhu působí společnost od roku 1998 pomocí společností E.ON energie, a. s., E.ON Distribuce, a. s., E.ON Servisní, s. r. o., E.ON Business Services Czech Republic, s. r. o., E.ON Trend, s. r. o. a E.ON Česká republika, s. r. o. Mimo Německo a Českou republiku působí také ve Švédsku, Itálii, Rumunsku, Maďarsku, Slovensku, Velké Británii a v zemích Beneluxu (E.ON, 2018).

4.2 Předmět podnikání

V rámci společnosti E.ON energie, a.s. se uskutečňují objednávky s elektřinou, zemním plynem a energií z obnovitelných energetických zdrojů. V neposlední řadě zde spadá také příprava kontraktů se zákazníky a management produktů. E.ON Distribuce, a. s. provozuje distribuci elektřiny a plynu. Tuto síť spravuje, připojuje nové klienty a poskytuje služby s tím spojené. Provoz a údržba distribučních sítí spadá pod E.ON Servisní, s. r. o., která provádí opravy a údržbu na sítích s vysokým i nízkým napětím a také obsluhuje elektroměry a plynoměry. Hlavní činností společnosti E.ON Business Services Czech Republic, s. r. o. je poskytování služeb IT, služeb HR a služeb FIN. Vlastníkem výroben elektřiny a tepla je společnost E.ON Trend, s. r. o.

V České Republice má skupina E.ON silné postavení na trhu a energií zásobuje více než 1,2 milionů domácností. Zákazníkům se snaží vždy vyhovět a najít nejvýhodnější nabídku, tudíž ke každému klientovi přistupuje individuálně. Vztah se zákazníkem je vždy prioritní, proto veškeré smlouvy jsou transparentní bez skrytých poplatků, možnost stanovení zálohy na energie dle přání zákazníka nebo automatické vracení přeplatků za energie. V případě potřeby je možnost využít bezplatnou zákaznickou linku pro konzultaci jakéhokoli problému. V provozu je také bezplatný portál Energie24, který je neustále přístupný a informuje klienta o jeho spotřebě energie, přehledně informuje o všech platbách a vyúčtováních, možnost platby online, nebo včasné informuje o plánovaných odstávkách.

Pro skupinu E.ON není primární pouze zisk, ale i společenská odpovědnost jako například významnost trvale udržitelných zdrojů. Klade důraz na obnovitelné zdroje, decentralizovanou výrobu energie a efektivitu využití energie. Stala se hlavním příjemcem energie z obnovitelných zdrojů pro jižní Čechy a pro jižní Moravu, dále vykupuje i přebytky této energie. Mezi obnovitelné zdroje patří solární elektrárny, které jsou velmi šetrné k životnímu prostředí. Na vodních tocích se v České republice nachází vodní elektrárny, které se řadí mezi nejstarší trvale udržitelný zdroj energie. Větrná energie se využívala již v minulosti například k mletí obilí, tato energie se využívá i dnes. Tento zdroj energie sebou nese i negativa ve formě nestabilnosti výkonu a zařízení jsou často i hlučná. Bioplynové stanice získávají energii z rozkladu organické hmoty, kde vzniká bioplyn a jeho součástí je z velké části metan, který je i hlavní složkou zemního plynu. Z tohoto důvodu je bioplyn považován jako alternativa neobnovitelného fosilního zdroje. Posledním způsobem získávání šetrné energie je spalování biomasy, která je šetrnější k životnímu prostředí než fosilní paliva, a řadí se mezi paliva budoucnosti.

Snaha o ochranu životního prostředí se projevuje také splňováním všech norem stanovené zákonem. Od roku 2010 splňuje společnost normu ISO 14001 (požadavky environmentálního managementu) a od roku 2016 vlastní certifikát energetického managementu ISO 50001. Důležitá je i bezpečnost práce, která je podpořena splňováním normy OHSAS 18001, která je souborem pravidel vedoucích k trvalé bezpečnosti a zdraví při práci (E.ON, 2018).

2.4 Popis analyzovaného pracoviště

Zkoumané pracoviště této bakalářské práce se nachází v Třebíči. Vlastníkem všech sítí ve svém zásobovacím území je společnost E.ON Distribuce, a. s., která sice v Třebíči nemá žádného zaměstnance, ale pro provoz a obnovu sítí má smlouvu o poskytování služeb se společností E.ON Česká republika, s. r. o. Pod názvem Regionální správa Jihlava zaměstnává E.ON Česká republika, s. r. o. v Třebíči 13 zaměstnanců, přičemž 10 zaměstnanců je kmenových a 3 zaměstnanci jsou zde přes agenturu. Zajišťují řízení sítí a technickou agendu ohledně připojování zákazníků a ostatních služeb. Provoz sítí a řešení poruch řeší E.ON Servisní, s. r. o., se kterou je uzavřena smlouva o poskytování služeb, zde je v Třebíči zaměstnáno 15 pracovníků.

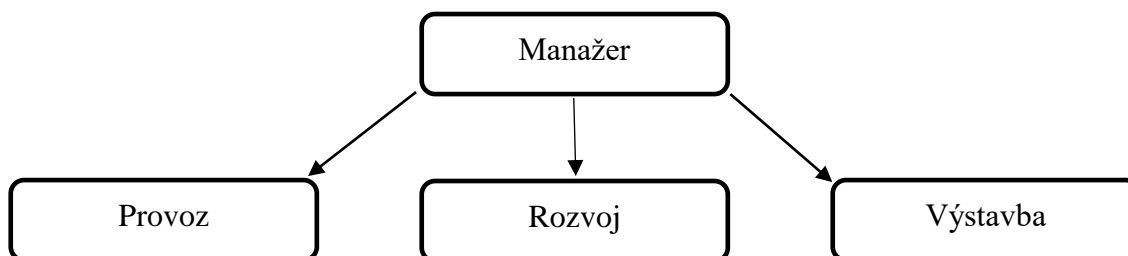
E.ON Energie, a. s. se zabývá prodejem energie jako komodity a má v této místní správě pouze jednoho zaměstnance.

Skupina E.ON zabezpečuje připojování odběratelů, provozuje distribuční soustavy a udržuje je v provozu, oznamuje odstávky energetického zařízení a bezproudí, rozvíjí distribuční soustavy, zajišťuje souhlasy s činností v ochranném pásmu, zadává a kontroluje stavby vlastní obnovy, kontroluje zákaznické stavby, uzavírá smlouvy na provozování elektrických zařízení, řeší stížnosti a náhrady škod, řeší škody na zařízení E.ON, vede evidenci energetického majetku, měří elektrické veličiny na zařízeních, řeší havarijní situace a udržuje kontakt s ostatními regionálními jednotkami. E.ON působí v jižních Čechách a na jižní Moravě a dohromady tvoří 11 regionálních jednotek.

2.5 Organizační struktura

Na pracovišti v Třebíči jsou lidé rozděleni do tří skupin, které jsou si navzájem rovné. Vedoucí těchto skupin je manažer pracoviště. Provoz zajišťuje stabilní chod sítě, provozuje preventivní údržby a každé 3 roky provádí revizi sítě. Kontroluje kvalitu dodávky energie a monitoruje napětí v síti. Pracoviště pod názvem Rozvoj připojuje nové zákazníky a zpracovává požadavky zákazníků vztahující se k připojení k síti. Dalším úkolem je administrativní stránka sítě, tudíž vede odpisy majetku, řeší jeho technické zhodnocení a na základě těchto informací navrhuje jeho obnovu. Třetí oblastí je Výstavba, která zahrnuje správu investic. Při plánování stavby zajišťuje smluvní vztahy s vlastníky nemovitostí, dohlíží na projektování, později také jedná se zhotoviteli stavby a tvoří jejich technický dozor.

Obrázek 4 - Organizační struktura E.ON Česká republika, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Motivační systém ve společnosti

Motivační systém je ukotven v kolektivní smlouvě uzavřené mezi společností E.ON a odborovým orgánem zastupujícím zaměstnance společnosti. Kolektivní smlouva stanovuje vztahy se smluvními stranami (vzájemná práva a povinnosti) a současně se nevyklučuje s platnými právními předpisy. Obsahem této smlouvy jsou pracovněprávní, sociální, mzdové a další nároky zaměstnanců.

V kolektivní smlouvě je ukotveno rovné zacházení se všemi zaměstnanci, týká se to pracovních podmínek, odměňování za práci, odborné přípravy a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Na intranetu zaměstnavatele mají zaměstnanci možnost nahlížet do platného Katalogu pracovních funkcí zaměstnavatele. V tomto katalogu se provozuje interní burza práce, která obsahuje popis pracovního místa, požadavky na kvalifikaci, vzdělání a délku praxe, termín nástupu na tuto pracovní pozici. Po neobsazení pozice z interních zdrojů je pracovní pozice obsazována externími zdroji.

Zaměstnanecké výhody

- Jeden týden dovolené navíc ke stávající dovolené stanovené zákonem.
- Nárok dětské letní rekreace organizované zaměstnavatelem, tento poukaz je na jedno dítě a je v maximální výši 1 100 Kč.
- Nárok dětské letní rekreace organizované jinou organizací až do výše 75 % ceny poukazu, nejvýše však 2 700 Kč pro dítě do 15 let. Dítě se ovšem musí celoročně podílet na činnostech organizace.
- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Příspěvek při dočasné pracovní neschopnosti v prvních třech dnech příspěvek ve výši 250 Kč za jeden den.
- Zvyšování kvalifikace nezbytné pro výkon sjednaného druhu práce. Při zvyšování a udržování kvalifikace poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci pracovní úlevy, včetně hmotného zabezpečení podle příslušných právních předpisů.

- Příspěvek na pobyt v lázeňském nebo rehabilitačním zařízení, který není hrazen zdravotní pojišťovnou pro lidi zaměstnaní jako lezci při práci na stožárech vedení 110 kV, 220 kV a 400 kV až do výše 14 000 Kč za rok.
- Parkování v areálu objektu, pokud to provozní podmínky umožní a za podmínky používání vlastního soukromého osobního vozidla pro služební účely.
- Příspěvek na závodní stravování v maximální výši, kterou je možno hradit z daňově uznatelných nákladů. Není možné tento příspěvek kombinovat se stravným a dále musí odpracovat směnu pro vznik nároku na příspěvek.
- Zaměstnavatel ve spolupráci s odborovým orgánem organizuje rekreaci v rekreačních střediscích zaměstnavatele a pronajatých rekreačních zařízeních. Pravidla přidělení rekreačních zařízení, včetně ceny a počtem rodinných příslušníků jsou stanovena po dohodě s odborovým orgánem. Za rodinného příslušníka se považují manžel, manželka, druh, družka, děti (vlastní i osvojené) za předpokladu že studují, rodiče zaměstnance a vnuci a vnučky zaměstnanců ve věku do 15 let.

5.2 Rozhovor s manažerem

Skutečný stav a situace byla zjišťována dvěma způsoby. Jedním z nich byl rozhovor s manažerem, který objasnil chod regionální správy skupiny E.ON. Otázky byly podobné, jako ty v dotaznících pro zaměstnance, ale byly upraveny pro vedoucího pracovníka.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že jako vedoucí pracovník je zaměstnaný téměř dva roky, nicméně pro společnost E.ON pracuje již 24 let. Prvotním důvodem začátku pracovního poměru v této společnosti byla práce v oboru, protože v té době to byl klíčový faktor téměř pro každého. Nyní si váží možnosti kariérního růstu, díky níž se na tuto pozici vypracoval a také náplně práce, kterou považuje za různorodou zahrnující jak práci v terénu, tak v kanceláři. Vztahy v kolektivu hodnotí pozitivně, jedním z důvodů je častá restrukturalizace a změny ve společnosti, proto se pracovníci snaží jít stejným směrem. Na druhou stranu ovšem přiznal, že se mnoho podřízených snaží dostat na jeho pozici, tudíž mezi kolegy panuje mírná rivalita. Sám manažer o vyšší pozici neusiluje, ta stávající

mu plně vyhovuje a považuje ji za svůj úspěch. Přiznal, že jeho pozice zajišťuje určité sociální postavení, proto o ni také usiluje spousta dalších zaměstnanců.

Další otázky se týkaly pracovních podmínek. Dle manažera je společnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nekompromisní, zaměstnanci jsou s tím srozumění a z každého úrazu jsou vyvedena nová bezpečnostní opatření. Pracoviště bylo rekonstruováno v roce 2000, takže vybavenost pracoviště odpovídá této době. V některých kancelářích jsou pracovníci po dvou, někteří pracovníci mají kancelář vlastní. Nyní jsou kanceláře modifikované jako víceprostorové a pro větší obsazenost jsou odděleny pouze přepážkou. On sám má kancelář vlastní, nelíbí se mu prosklené dveře, které vnímá jako rušivý element. Na každém patře se nachází standardně vybavená kuchyňka, kde pracovníci tráví přestávky.

Manažer uvedl, že pracovní úkoly příliš nerozdává, jsou dané charakterem práce, kde se na určitém pracovišti odpovídá za danou věc. Úkoly přicházejí spíše od zákazníků (připojení, přeložky sítí...). Na otázku, zda používá ve svém hodnocení kritiku, uvedl, že občas ano, ale musí být pádná a věcně a opatrně podaná. Uvědomuje si, že kritika může negativně, a především dlouhodobě ovlivnit pracovníka, proto na závěr vždy přidává chválu, která ovlivňuje další nasazení. Zpětnou vazbu hodnotí jako dobrý prostředek komunikace, nicméně přiznal, že se zaměřuje spíše na situace, kde vznikl problém, než na běžné pracovní situace a výkony. Dle manažera mají zaměstnanci dobré možnosti školení a dalšího vzdělávání. Častou formou vzdělávání je e-learning na počítači, nebo možnost studovat materiály poskytnuté pomocí jejich intranetu. Vyskytují se také školení mimo firmu a vítané jsou i jazykové kurzy.

Motivačním faktorem ovlivňujícím manažera jen nejen finanční ohodnocení, které uvádí téměř každý, ale také dosažení cíle. Většina úkolů, které řeší přímo manažer jsou dlouhodobé, proto jejich dosažení doprovází pocit zadostiučinění, v těchto případech se vyskytuje také chvála a uznání. Také jistota práce pro něj hraje roli, neboť ve společnosti pracuje již mnoho let. Nejvyužívanější benefit uvedl rekreaci v rekreačních střediscích zaměstnavatele, kde kladně hodnotí umístění, vybavenost středisek a také možnost trávit zde čas nejen se spolupracovníky, ale také s rodinou.

Přidělování odměn je dle manažera spravedlivé a přímo úměrné pracovnímu nasazení a vytížení. Organizace využívá systém KPI (klíčové ukazatele výkonosti), který zaznamenává aktivitu při práci, je zde počítáno, kolik přišlo žádostí, kolik každý zaměstnanec dostal systémových úkolů a v jakém čase je splnil. Vše je také podloženo odpracovanými hodinami a na těchto základech jsou zaměstnanci odměňováni.

Svoji práci hodnotí jako kreativní, protože každá situace je jiná a zahrnuje komunikaci se zákazníkem, která nemusí být vždy jednoduchá. Tím se projeví komunikační schopnosti, ale také například sebeovládání a snaha najít kompromis. S tím také souvisí otázka ohledně stresu, kde manažer uvedl, že práce s lidmi může být stresující, a navíc ve všech směrech jsou dané limity a termíny, které je nutno splnit. Pokud je činnost vázaná lhůtou a zahrnuje nejen práci zaměstnance, ale také domluvu se zákazníkem, může být tato práce velice stresující.

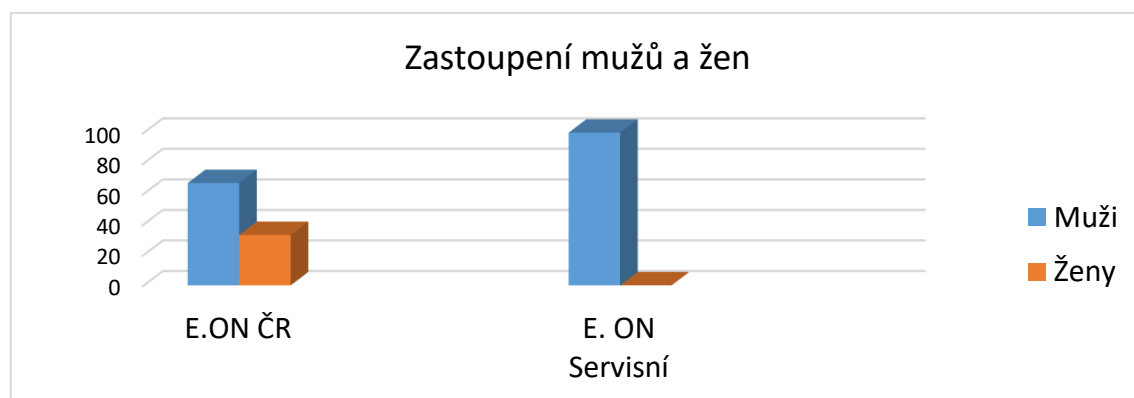
5.3 Dotazníkové šetření

Druhým způsobem zjištění skutečného stavu je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 12 zaměstnanců společnosti E.ON Česká republika, s. r. o. Třináctým zaměstnancem je manažer, se kterým byl proveden rozhovor, proto byl z dotazníkového šetření vynechán. Návratnost dotazníků je 100%, na rozdíl od společnosti E.ON Servisní, s. r. o., kde je návratnost dotazníků 87%. Z celkových 15 zaměstnanců odpovědělo na otázky 13 z nich. Žádný z dotazníků nebylo nutno vyřadit, bylo využito 100 % získaných dat.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Vzhledem k tomu, že se jedná o v práci v energetickém průmyslu, převažuje vyšší počet mužů než žen. V organizaci E.ON Česká republika jsou ženy zastoupeny ve 33 % oproti mužům, kterých je více než dvojnásobek, konkrétně 67 %. Jednoznačné rozdělení pohlaví je v organizaci E.ON Servisní, kde 100 % zaměstnanců tvoří pouze muži. Hlavním důvodem je povaha práce, která se vyskytuje v terénu a často dochází ke styku s vysokým napětím.

Graf 1 - Zastoupení mužů a žen (v %)

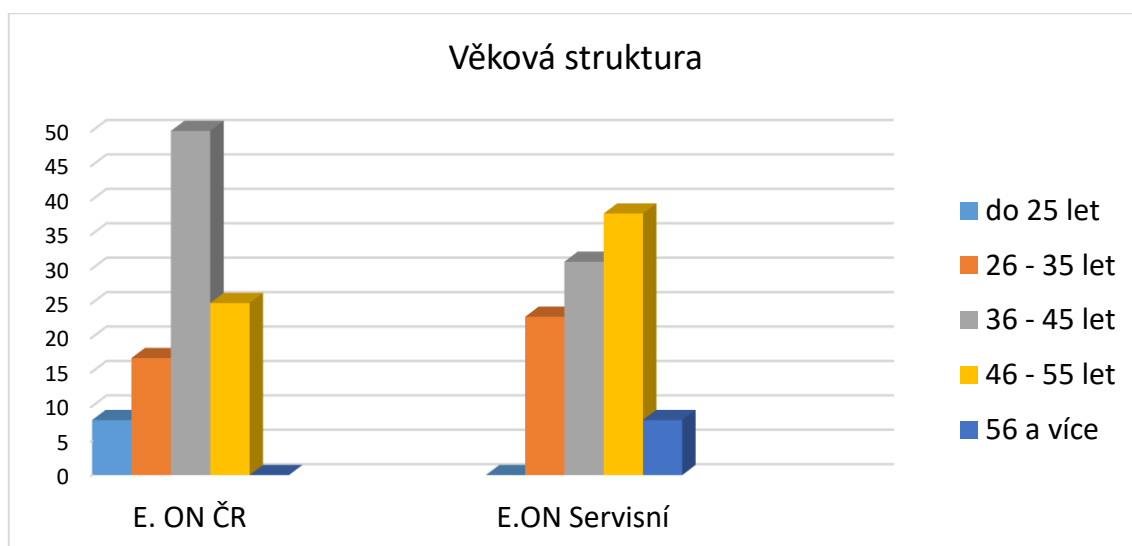


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?

Věková struktura se v jednotlivých společnostech liší. Polovinu zaměstnanců ve společnosti E.ON Česká republika tvoří lidé ve věku od 35 do 45 let. Jedná se o zaměstnance v nejvíce produktivním věku, kteří jsou ochotní se vzdělávat a zároveň mají dostatek zkušeností vykonávat svoji funkci. Čtvrtinu tvoří zaměstnanci ve věku 46–55 let a nikdo z nich není starší. Dva zaměstnanci (17 %) patří do skupiny ve věku 26–35 let a jeden pracovník z 8 % tvoří skupinu do 25 let. Ve společnosti E.ON Servisní je věkový průměr vyšší, nejvíce mužů se vyskytuje v rozmezí 46 až 55 let, konkrétně 38 %. Věkové zastoupení 36–45 let je zde také časté, a to 31 %. Pouze 23 % zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 26–35 let a nikdo z nich není mladší. Jeden člověk, který tvoří zastoupení 8 %, spadá do skupiny starších než 56 let.

Graf 2 - Věková struktura zaměstnanců (v %)



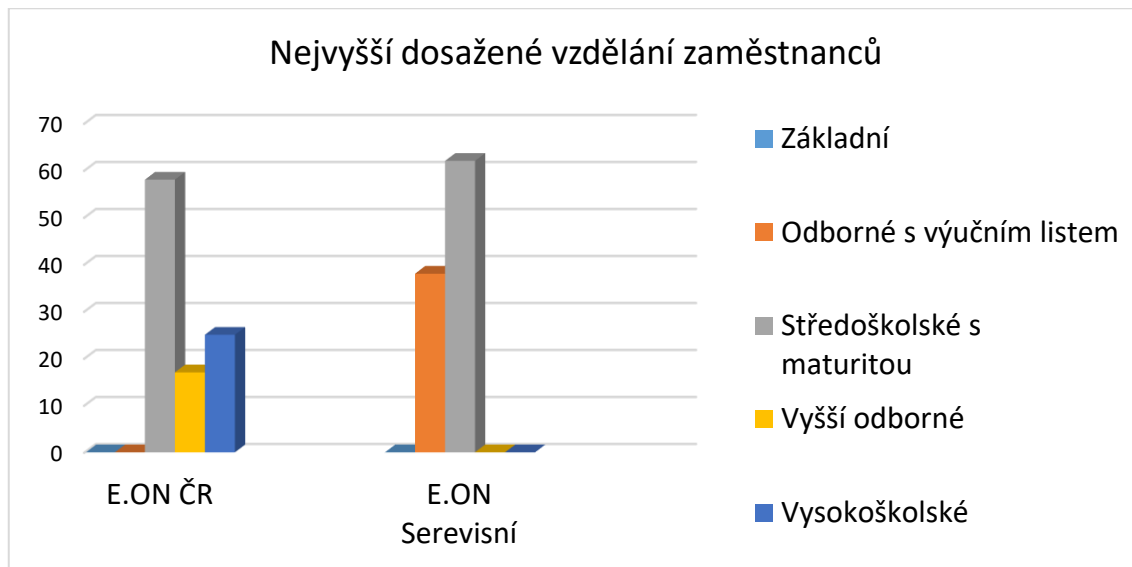
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzdělání v organizacích je na první pohled odlišné. Ve společnosti E.ON Česká republika má sedm pracovníků středoškolské vzdělání s maturitou (58 %), dva pracovníci mají vyšší odbornou školu (17 %) a tři lidé mají vysokoškolské vzdělání (25 %). Základní, ani odborné vzdělání s výučním listem se zde nevyskytuje, neboť podmínkou přijetí na tyto pozice je maturitní zkouška pro vyšší kvalifikovanost personálu. Nejčastější dosažené vzdělání ve společnosti E.ON Servisní je také středoškolské s maturitou (62 %). Pět pracovníků (38 %) má vzdělání odborné s výučním listem v oboru elektrikář.

Základní vzdělání nemá žádný pracovník a vyšší vzdělání než zakončené maturitní zkouškou, se zde také nevyskytuje.

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)



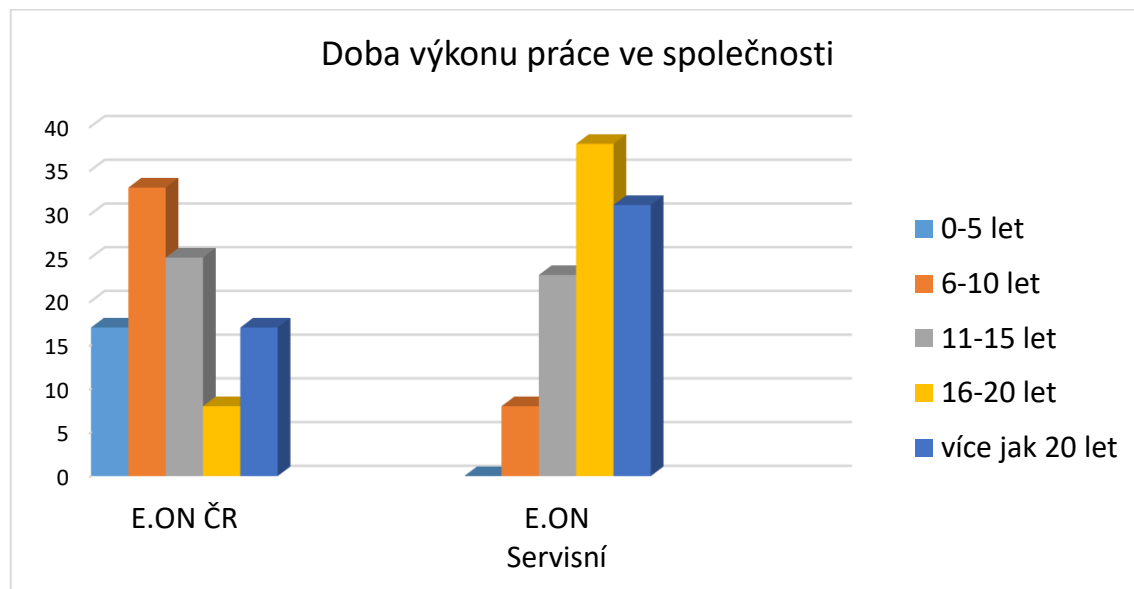
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete pro společnost?

Značně výrazný rozdíl mezi společnostmi je v délce pracovního poměru zaměstnanců. Zatímco ve společnosti E.ON Česká republika zaměstnanci relativně rovnoměrně zastupují všechny skupiny, ve společnosti E.ON Servisní je zaměstnáno nejvíce lidí v rozmezí 16-20 let (38 %). Velké množství pracovníků (31 %) setrvává v organizaci déle než dvacet let, svědčí to nejspíš o tom, že jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Takto vysoké procento se nevyskytuje příliš často. Přes 20 % zaměstnanců zde pracuje v rozmezí 11-15 let a pouze jeden je zaměstnán kratší dobu, a to v rozmezí 6-10 let. Překvapující je fakt, že nikdo nesetrvává v E.ON Servisní kratší dobu než 5 let. V tom se E.ON Česká republika liší, zaměstnává dva pracovníky s délkou pracovního poměru do 5 let (17 %). Rozmezí 6-10 let a 11-15 let obsahují podobné množství pracovníků pohybující se kolem 30 %. Jeden pracovník spadá do skupiny 16-20 let a dva zaměstnanci déle než 20 let. Pokud pracovníci setrvávají v zaměstnání mnoho let, získávají bohatou praxi ve svém oboru a jsou tedy pro firmu velice přínosní. Znají perfektně podnikovou kulturu a sžívají se s cíli společnosti. Možnost kariéerního růstu je zde velice podstatná. V případě touhy po vyšší pozici zaměstnanci neopouští společnost, ale postupují na vyšší pozici ve stejné firmě. Společnosti tím neztrácí kvalifikované

pracovníky, kteří by své zkušenosti uplatňovali u konkurence. Zaměstnavateli částečně odpadá povinnost neustále zaškolovat nové pracovníky.

Graf 4 – Doba výkonu práce ve společnosti (v %)

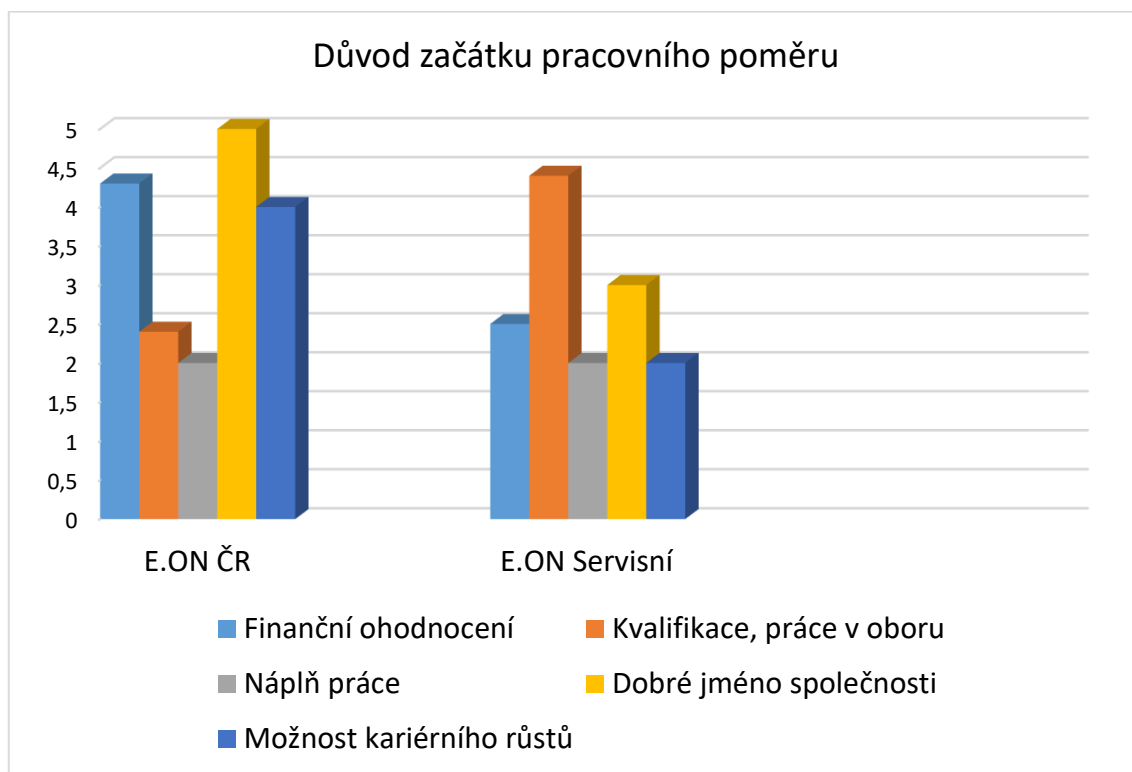


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Proč jste začal pracovat v této společnosti?

Z dotazníků jednoznačně vyplývá, že nejčastější důvod začátku pracovního poměru bylo finanční ohodnocení. V jedné společnosti 83 % a ve druhé dokonce tuto variantu označili všichni dotázaní. Ve společnosti E.ON Servisní zvolila téměř polovina pracovníků možnost kvalifikace, práce v oboru, ve druhé společnosti byla tato možnost zvolena ve 25 %. Shodný počet odpovědí (25 %) ve společnosti E.ON Česká republika dosáhla možnost kariérního růstu a dobré jméno společnosti. Ve společnosti E.ON Servisní pouze jeden člověk uvedl jako důvod možnost kariérního růstu a dva pracovníci uvedli dobré jméno společnosti. Náplň práce uvedli tři pracovníci (23 %) a ve společnosti E.ON Česká republika se tato odpověď objevila čtyřikrát (33 %).

Graf 5 - Důvod začátku pracovního poměru (v %)

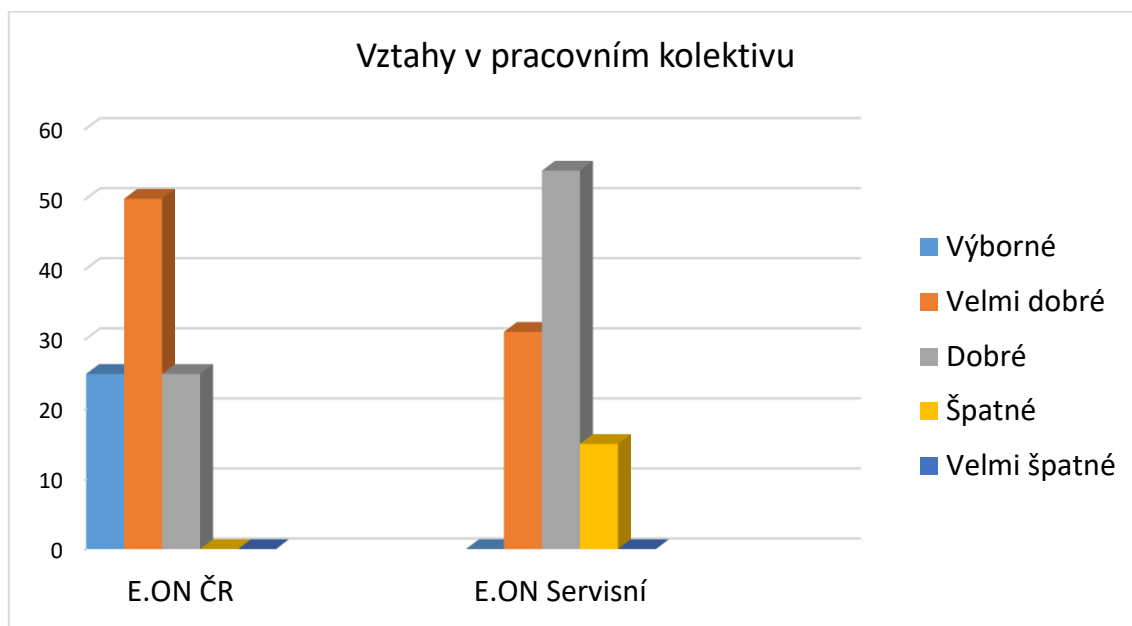


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak hodnotíte vztahy v pracovním kolektivu?

Vztahy na pracovišti hrají významnou roli v celkovém pocitu ze zaměstnání. Pokud panuje příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti, dochází tím k vyšší spokojenosti a celkové pohodě. Ve společnosti E.ON Česká republika jsou dle dotazníků vztahy uvolněné, 50 % zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi dobré, shodný počet hlasů získaly varianty výborných a dobrých vztahů (25 %). Žádný respondent nevedl nespokojenosti s pracovními vztahy. Ve společnosti E.ON Servisní jsou vztahy zřejmě napjatější, neboť nikdo z dotázaných nevedl, že jsou výborné, čtyři pracovníci (31 %) se shodli na velmi dobrých vztazích. Nadpoloviční většina hodnotí vztahy jako dobré a pouze ve dvou případech (15 %) byly vztahy zhodnoceny jako špatné. Fakt, že nikdo nevedl možnost velmi špatné je sice pozitivní, každopádně prostor pro zlepšení tu je. Vzhledem ke stálosti pracovního personálu se lidé mezi sebou dobře znají a neměli by mít problém spolu vycházet.

Graf 6 - Vztahy v pracovním kolektivu (v %)

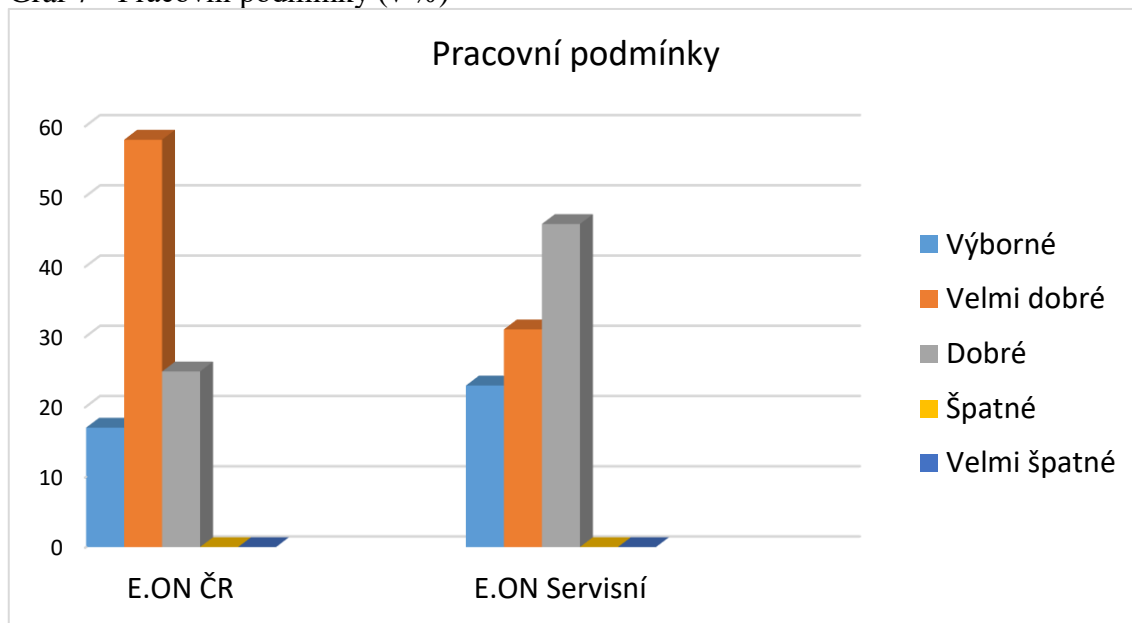


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké jsou pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky, prostorové řešení pracoviště a jeho vybavenost...)?

Do náplně práce ve společnosti E.ON Servisní spadají opravy sítí pod vysokým napětím, proto bezpečnost práce musí být na prvním místě, aby nikdo nebyl zraněn nebo ohrožen na životě. Vzhledem k povaze práce není pracovní místo stálé stejné a vyskytuje se v externích prostorech a za téměř každého počasí. Skoro polovina pracovníků hodnotí pracovní podmínky jako dobré, 31 % je hodnotí jako velmi dobré a dokonce 23 % jako výborné. Negativní hodnocení se nevyskytovalo ani u jedné společnosti, což svědčí nejen o dobré bezpečnosti práce, ale také ostatních vlivech spojených s pracovištěm. Většina pracovníků ve společnosti E.ON Česká republika hodnotí podmínky jako velmi dobré, dva dokonce jako výborné (17 %) a tři pracovníci se shodují, že jsou podmínky dobré (25 %). U těchto pracovníků se jedná o práci v kanceláři, takže externí faktory jako je počasí na ně nemají vliv a hodnotí spíše vybavenost pracoviště a jeho rozložení.

Graf 7 - Pracovní podmínky (v %)

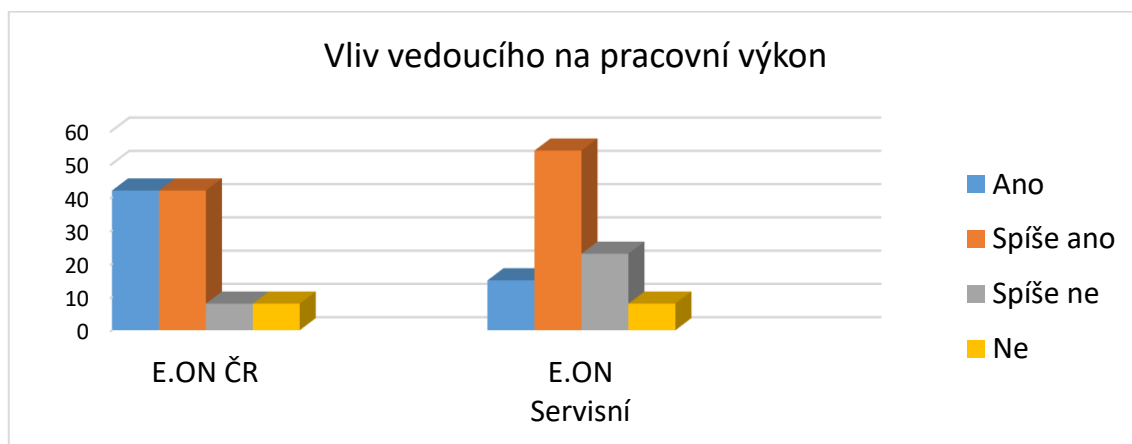


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Ovlivňuje Váš výkon styl vedení Vašeho nadřízeného?

I v této otázce se odpovědi v jednotlivých společnostech liší. Na tuto otázku může mít vliv i fakt, že dotázaní pracovníci ve společnosti E.ON Servisní mají jiného přímého nadřízeného než ve společnosti druhé. Pokud rozdělíme možnosti na kladné ovlivnění výkonu (první polovina tabulky) a na možnost, že nadřízený nemá vliv na výkon zaměstnanců (druhá polovina tabulky), výsledek je pozitivní u obou společností. Ve společnosti E.ON Česká republika uvedlo možnost „ano“ a „spíše ano“ shodný počet pracovníků (42 %), negativní možnosti byly zvoleny pouze jednou. Ve společnosti E.ON Servisní to takto vyrovnané není. Více než polovina lidí se shoduje na možnosti „spíše ano“ a ostatní možnosti jsou zastoupeny s menší četností, alespoň jednou byly zvoleny všechny možnosti, přičemž absolutně souhlasí pouze dva zaměstnanci. Do vlivu vedoucího na výkon lze zařadit především schopnost motivovat své podřízené nebo také styl jednání nadřízeného.

Graf 8 - Vliv vedoucího na pracovní výkon (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Získáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu za vykonané pracovní činnosti?

Další otázka se týká zpětné vazby poskytnuté za vykonanou práci. Z rozhovoru s manažerem vyplynulo, že se zpětnou vazbu snaží poskytovat, neboť si uvědomuje její důležitost na další výkon pracovníků. Dotazníkové šetření ukazuje, že zaměstnanci tuto snahu alespoň částečně vnímají. Ve společnosti E.ON Česká republika uvedlo 42 % dotázaných, že zpětnou vazbu získává a 50 % se k této možnosti také naklání. K negativní straně se přiklání pouze jeden pracovník. Dva pracovníci společnosti E.ON Servisní s jistotou uvedli získávání zpětné vazby a celých 70 % pracovníků se k této možnosti také přiklání. Další dva pracovníci (15 %) uvádí, že jsou spíše bez zpětné vazby. Pochvala a uznání dobře vykonané práce může mít na další výkon opravdu velký vliv a může hrát roli i v celkovém vnímání pracovní spokojenosti.

Graf 9 - Získávání zpětné vazby (v %)

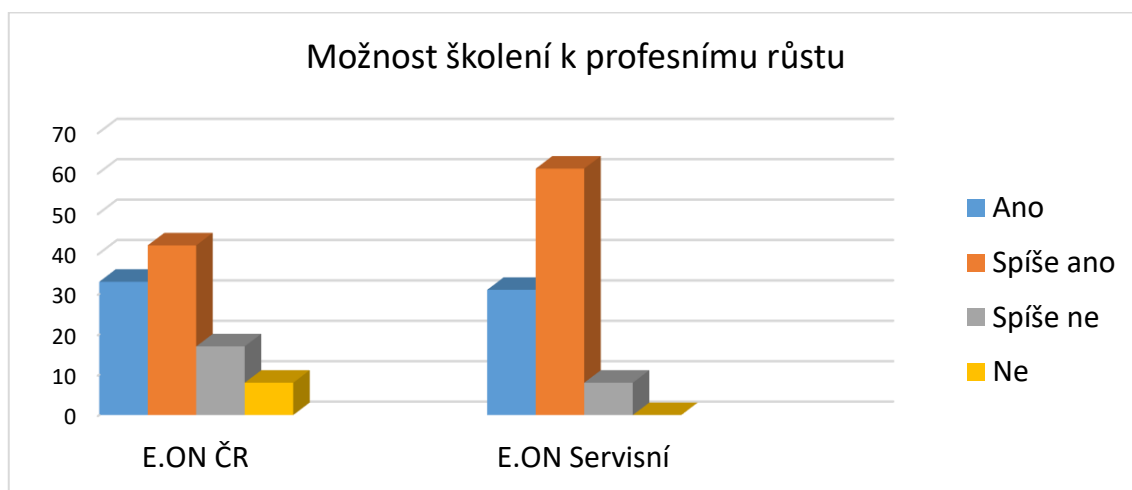


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Máte možnost školení, vedoucí k profesnímu růstu ve společnosti?

Kariérní růst je jedním z motivačních faktorů, nicméně někteří pracovníci nemusí splňovat veškeré schopnosti a dovednosti, které jsou nutné pro výkon práce na vyšší pozici. Z tohoto důvodu je dobré poskytovat možnost školení k získání chybějících předpokladů kariérního růstu. Tato otázka se zaměřuje na to, jak vnímají možnosti účastnit se takovýchto školení. Ve společnosti E.ON Česká republika čtyři pracovníci (33 %) uvádí, že tuto možnost rozhodně mají a dalších 42 % pracovníků uvedlo možnost „spíše ano“. Dva jedinci uvedli, že tuto možnost spíše nemají a jeden si dokonce myslí, že společnost potřebná školení neposkytuje vůbec. Ve společnosti E.ON Servisní 61 % zaměstnanců uvedlo, že tuto možnost spíše mají a 31 % uvádí, že možnosti mají hned několik. Pouze jeden člověk se naklání k možnosti nedostatku školení a nikdo nezvolil možnost, že by školení neprobíhala vůbec.

Graf 10 - Možnost školení k profesnímu růstu (v %)



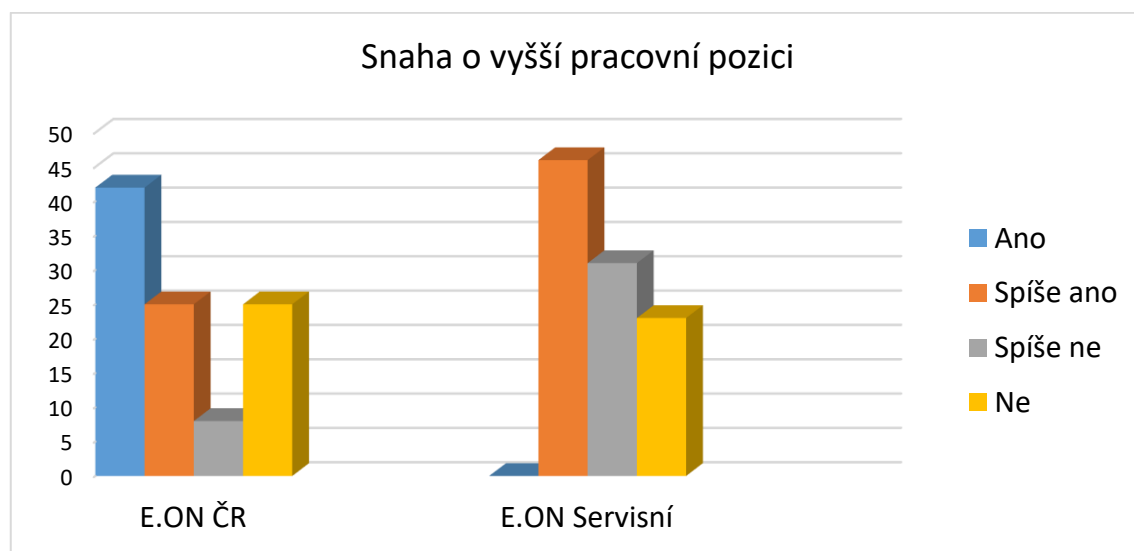
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Usilujete o vyšší pracovní pozici, než kterou momentálně vykonáváte?

Tato otázka souvisí s otázkou č. 10, zde bylo zkoumáno, zda vůbec mají o kariérní postup zájem. Odpovědi v jednotlivých společnostech jsou odlišné a lze usuzovat, že je to značně ovlivněno věkovou strukturou pracovníků. Ve společnosti E.ON Servisní 46 % pracovníků uvedlo, že o vyšší pozici usiluje, ale nikdo nezvolil přímo jednoznačnou možnost „ano“. Čtyři pracovníci (31 %) zvolili možnost spíše negativní a tři dokonce uvedli, že o vyšší pozici neusilují. Překvapující bylo, že většina respondentů, kteří uvedli

že nemají zájem o vyšší pozici, zároveň uvedli, že vědí o možnosti školení a dalšího vzdělávání. Ve společnosti E.ON Česká republika se nachází více mladších lidí s vyšším vzděláním, kteří o vyšší pozici usilují. Mladí lidé mají vyšší ambice, jsou ochotnější učit se novým věcem a jsou inovativní. Tento fakt se potvrdil i v dotazníkovém šetření, kde možnost „ano“ zvolilo 42 % dotázaných a „spíše ano“ čtvrtina respondentů. Spíše nezájem o změnu pozice uvedl jeden pracovník a tři pracovníci uvedli, že zájem o vyšší pozici nemají. Věk sice částečně ovlivňuje chuť učit se novým věcem, nicméně touhu po vyšší pozici ovlivňuje také ctižádostivost, svědomitost a cílevědomost jedince. Někteří lidé nemají touhu vést tým a preferují plnit přidělené úkoly.

Graf 11 - Snaha o vyšší pracovní pozici (v %)



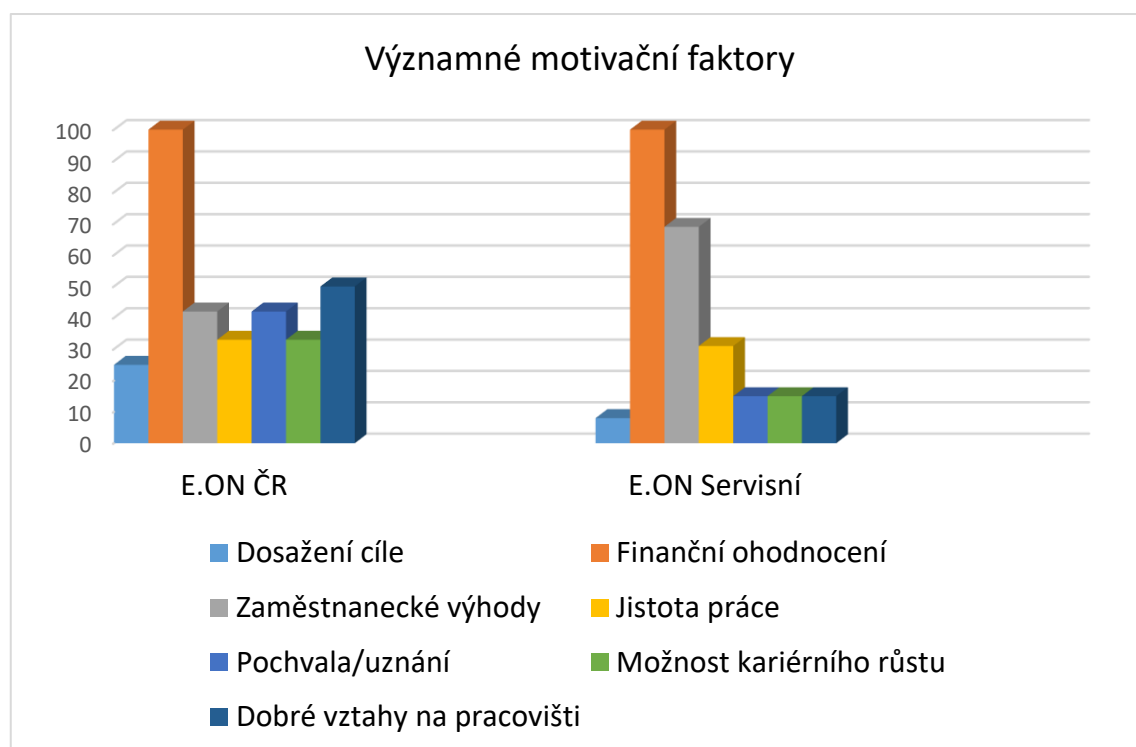
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Který z motivačních faktorů je pro Vás nejvýznamnější?

Podle očekávání bylo nejčastější odpovědí finanční ohodnocení, které zvolili všichni zaměstnanci obou společností. Z jistého hlediska je to pochopitelné, neboť většina pracovníků jsou muži, kteří se snaží živit svoji rodinu, a nejen muži finančními prostředky uspokojují své potřeby v osobním životě. Druhý často zmiňovaný faktor je jistota práce (42 % E.ON ČR, 69 % E.ON Servisní), který se pojí s délkou pracovního poměru. Starší pracovníci si jistě také uvědomují fakt, že ve vyšším věku se nová práce hledá obtížněji. Zaměstnanecké výhody zvolili shodně čtyři zaměstnanci v obou společnostech. Poměrně velký rozdíl se týká počtu odpovědí u faktoru vztahujícího se k dobrým vztahům na pracovišti. Ve společnosti E.ON Česká republika

byla tato možnost zvolena v 50 %, kdežto ve společnosti druhé v 15 %. Tyto odpovědi nejsou tolik překvapující, neboť souvisí s odpověďmi v otázce č. 6 týkající se vztahů v kolektivu. Dosažení cíle ve společnosti E.ON Česká republika zvolilo 25 % respondentů, možnost kariérního růstu byla zvolena ve 33 % a pochvalu jako vlivný motivační faktor zvolilo 42 % dotázaných. Další možnosti jsou si navzájem počtem odpovědí vyrovnanější. Pouze jeden člověk ve společnosti E.ON Servisní zvolil dosažení cíle jako motivační faktor, pochvalu zvolilo jako motivující 23 % respondentů a v 15 % byla zvolena možnost kariérního růstu. Ani v jedné společnosti nebyla zvolena jiná možnost než nabízená. Tyto faktory je vždy těžké odhalit a definovat, protože každý pracovník je jiný a motivují ho jiné podněty a faktory.

Graf 12 - Významné motivační faktory (v %)



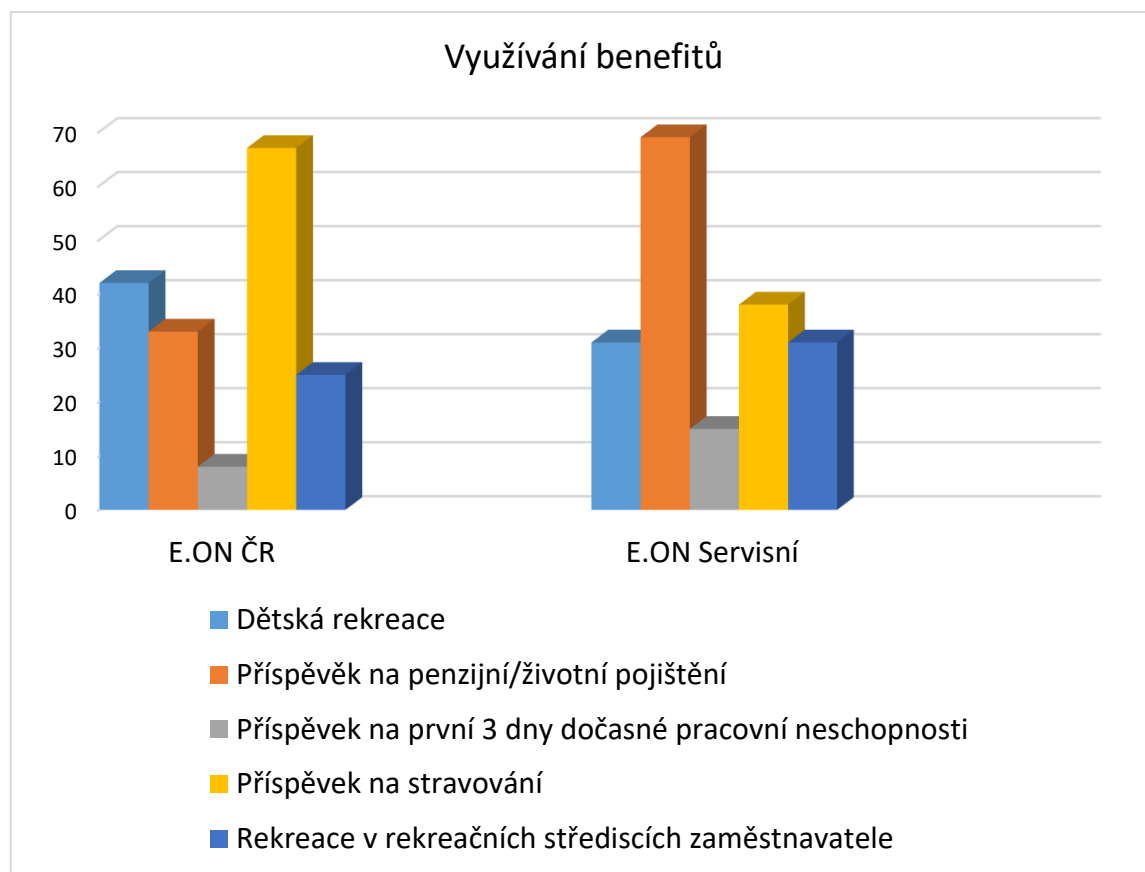
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jaké benefity nejčastěji využíváte?

Společnost E.ON nabízí široké množství benefitů, které může zaměstnanec čerpat. Pro získání některých z nich musí splňovat podmínky stanovené v kolektivní smlouvě, zbylé benefity nejsou zatíženy splňováním kritérií. Ve společnosti E.ON Česká republika je nejvíce využívaným benefitem příspěvek na stravování (67 %), druhým nejčastějším benefitem je příspěvek na dětskou rekreaci, která byla uvedena ve 42 % případech. Další v pořadí je příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, tato možnost

se objevila ve 33 % a 25 % dotázaných zvolilo možnost rekreace v rekreačních střediscích zaměstnavatele. Jeden pracovník zvolil možnost příspěvku na první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti jako nejčastěji využívaný benefit. Ve druhé analyzované společnosti se pořadí liší a nejvyužívanější je příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, tuto možnost zvolilo téměř 70 % dotázaných. Nesmí chybět také příspěvek na stravování, který zvolilo pět pracovníků (38 %). Shodný počet hlasů získaly možnosti rekreace v rekreačních střediscích zaměstnavatele a dětská rekreace (31 %). Nejméně se opět vyskytuje příspěvek na první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti, který často využívají dva pracovníci (15 %). Veškeré odpovědi jsou přehledně zpracované v následujícím grafu 13.

Graf 13 - Využívání benefitů (v %)



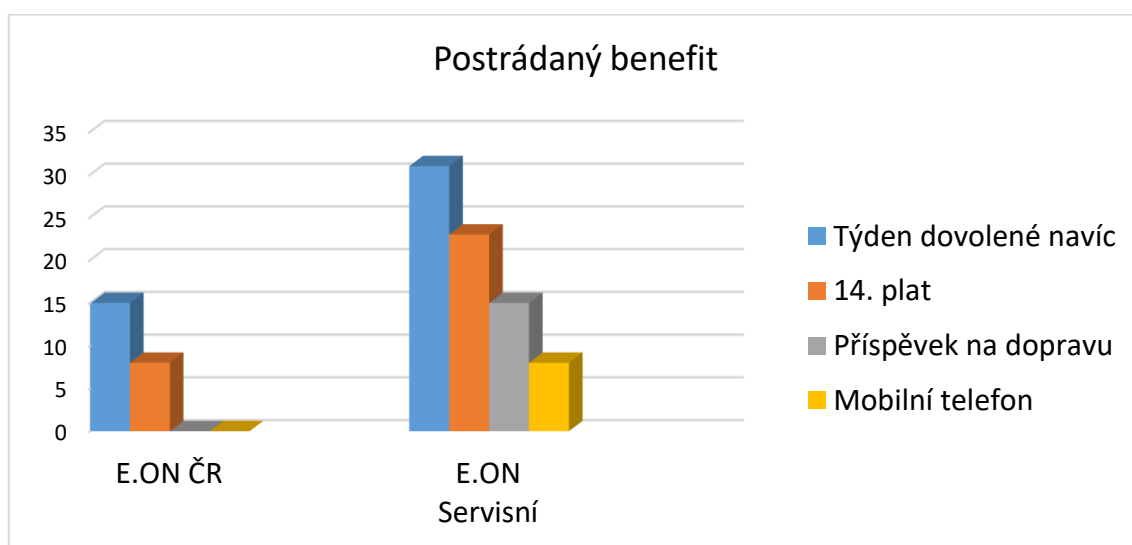
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Existuje benefit, který ve společnosti postrádáte?

Tato otázka byla jako jediná zcela otevřená a pracovníci měli možnost vyjádřit, zda by uvítali nějaký další benefit. Jak už bylo zmíněno, společnost nabízí benefitů

poměrně hodně, proto tato otázka nebyla odpovězena příliš často. Nejvíce zmiňovaným benefitem, byl další týden dovolené navíc. Tato odpověď se objevila ve dvou případech ve společnosti E.ON Česká republika a ve čtyřech případech v E.ON Servisní. Další zmíněnou možností byl 14. plat, který uvedli tři pracovníci společnosti E.ON Servisní a jeden pracovník společnosti druhé. Dva pracovníci společnosti E.ON Servisní by uvítali příspěvek na dopravu do zaměstnání. Dojíždí denně do práce několik kilometrů a dle jednoho z nich takto dojíždí i mnoho jiných pracovníků. Jeden zaměstnanec této společnosti také zmínil, že by uvítal služební mobil.

Graf 14 - Postrádaný benefit

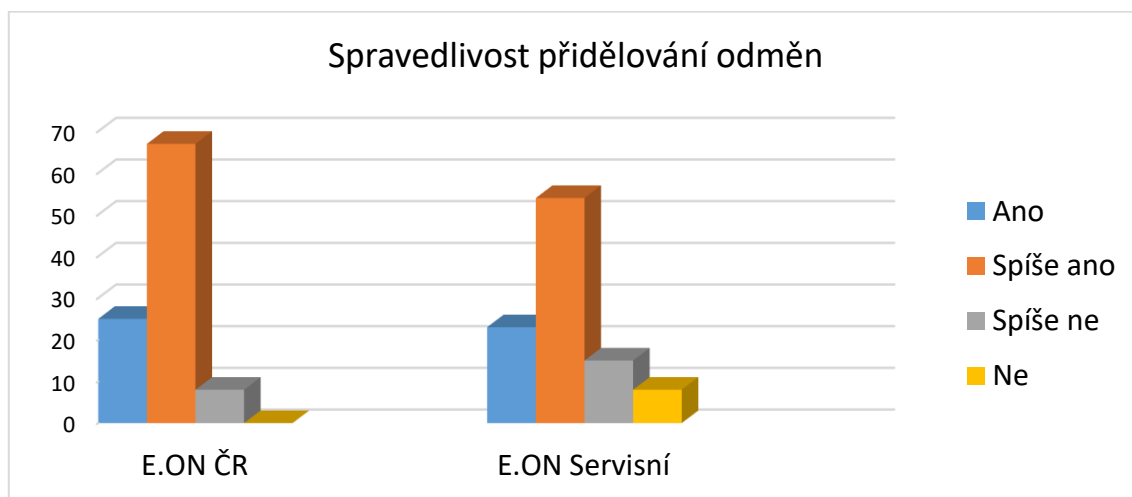


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Je podle Vás přidělování odměn spravedlivé?

Otázky týkající se spravedlnosti jsou vždy velice subjektivní a bývá velice těžké objektivně posoudit přidělování odměn. Můžeme se setkat se situacemi, kdy si zaměstnanci navzájem závidí odměny, aniž by znali důvod jejich získání. Obecně z grafu 15 vyplývá, že tuto situaci vnímají zaměstnanci spravedlivě. Ve společnosti E.ON Česká republika si 25 % zaměstnanců myslí, že přidělování odměn je absolutně spravedlivé a většina pracovníků (67 %) se k nim také přiklání. Jeden pracovník uvedl spíše nesouhlasnou možnost, ale nikdo není absolutně nespravedlivého názoru. E.ON Servisní má v této otázce podobný názor, kde tři zaměstnanci vnímají situaci jako spravedlivou a dalších 54 % s nimi souhlasí. Našli se ale dva pracovníci, kteří vnímají situaci spíše nespravedlivě.

Graf 15 - Spravedlnost přidělování odměn (v %)

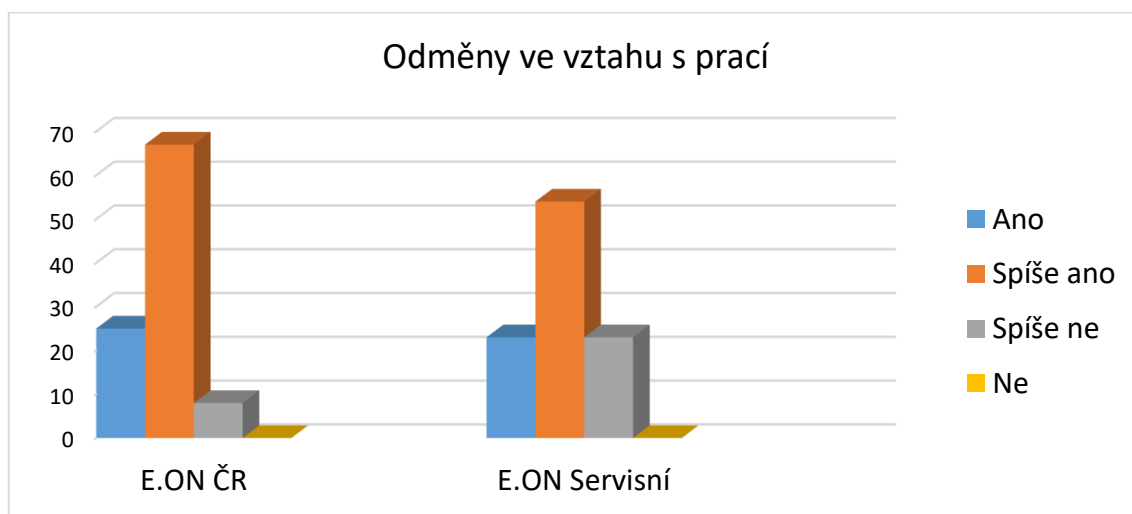


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Vztahují se odměny k vykonané práci?

Tato otázka má souvislost s otázkou předchozí. Hlavní myšlenkou bylo odhalit, zda si odměny pracovníci navzájem závidí a nedokáží uznat práci kolegy, nebo si myslí, že přidělování odměn nesouvisí s pracovním nasazením. Pokud porovnáme graf 15 a 16 zjistíme, že četnost odpovědí u jednotlivých možností je velice podobná. Z údajů lze odvodit, že většina pracovníků vnímá přímý vztah mezi odměnami a pracovním výkonem a v případech, kdy tomu tak není, bude na vině spíše neznalost pravidel přidělování odměn. Nadpoloviční většina zaměstnanců u obou společností souhlasí a tři pracovníci u obou společností souhlasí bez výjimky.

Graf 16 - Odměny ve vztahu s prací (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Je pro Vás vykonávaná práce stresující?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníku hodnotí práci jako stresující. Společnosti E.ON Česká republika je na tom o něco lépe a možnost „ano“ zvolil jeden pracovník, nicméně dalších 58 % se k této variantě přiklání také. Dva pracovníci stres v práci spíše nepocítují a shodný počet zaměstnanců nepocítuje stres vůbec. Ve společnosti E.ON Servisní 38 % pracovníků vnímá práci jako stresující a dalších 54 % s nimi spíše souhlasí. Jeden pracovník uvedl, že stres příliš nevnímá. Žádný z respondentů nevedl, že nepocítuje v práci stres. Odolnost vůči stresu má každý jedinec odlišnou. Zatímco někteří dokáží zachovat chladnou hlavu a racionálně řešit úkol, některé jedince rozhodí i menší nátlak. Rozdílné jsou také reakce na tyto situace. Již manažer v rozhovoru zmiňuje, že téměř veškerá práce má svůj termín a ve většině případů se nejedná o dlouhé lhůty. Případný problém je potřeba ihned řešit. Vyskytují se i situace, že pokud je klient delší dobu bez elektrické energie, tak je nespokojený a stěžuje si. I tyto situace mohou způsobit vyšší hladinu stresu.

Graf 17 - Výskyt stresu v zaměstnání (v %)



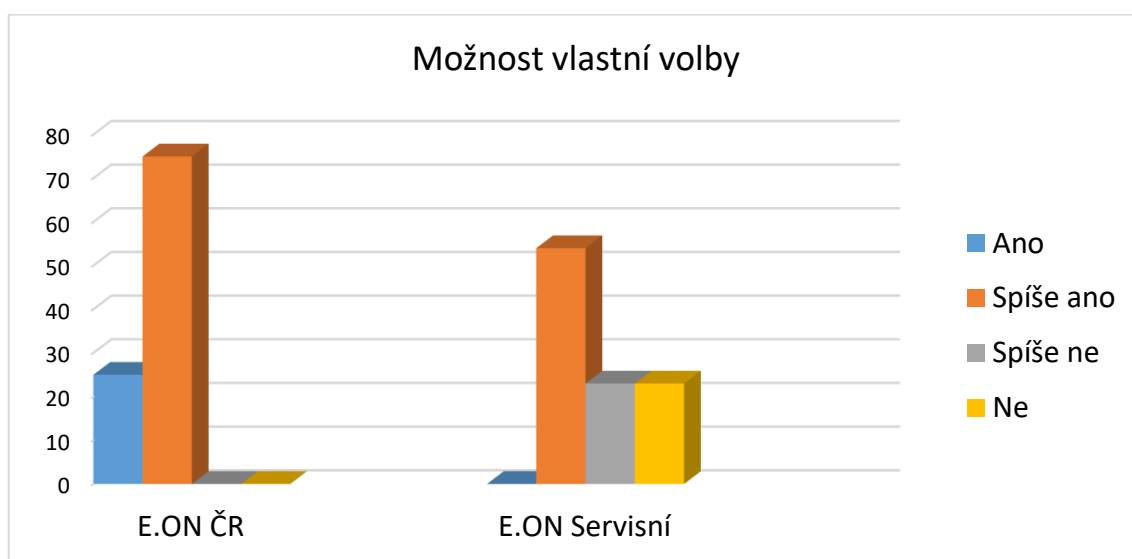
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Myslíte si, že Vaše práce je dostatečně kreativní s možností vlastní volby a s tím související odpovědnosti?

Pokud je práce dlouhodobě jednostranná a monotónní, stává se rutinní a pracovníky příliš nenaplňuje. Většina lidí upřednostňuje možnost rozhodovat se v situaci samostatně a být kreativní. Samozřejmě pouze natolik, kolik jim pracovní pozice dovolí. V některých situacích lze na pracovníky přesunout některá rozhodnutí,

musí si ovšem uvědomovat, že za své činy musí nést odpovědnost. Ve společnosti E.ON Česká republika čtvrtina pracovníků vnímá práci jako kreativní a tři čtvrtiny pracovníků s nimi spíše souhlasí. Žádný respondent není opačného názoru. Spousta pracovníků zde jedná přímo s klienty nebo řeší aktuálně naskytnuté situace, tudíž práce je ve většině případů různorodá. Ve společnosti E.ON Servisní polovina pracovníků vnímá práci kreativně a dělá v práci vlastní rozhodnutí. Druhá polovina je opačného názoru, kdy 23 % respondentů vnímá práci jako nepříliš kreativní a stejný podíl zaměstnanců kreativitu a vlastní rozhodování zcela popírá.

Graf 18 - Možnost vlastní volby (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Na základě šetření, které bylo v organizaci provedeno, byl zjištěn skutečný stav motivačního systému skupiny E.ON. Z rozhovoru s manažerem a z dotazníkového šetření byly čerpány informace ohledně spokojenosti pracovníků nejen v oblasti motivace, ale také jejich úhel pohledu týkající se pracovních vztahů, zpětné vazby, kariérního růstu nebo také využívání benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

V motivaci zaměstnanců je klíčové nalezení jejich motivu, který ho řídí. Nejen motiv ovlivňuje výši motivace a stimulace pracovníků, vliv má také podniková kultura, peněžní a nepeněžní prostředky nebo také pravomoci a povinnosti. Každý člověk má nastavené vlastní priority, proto neexistuje univerzální postup, jak udržet lidské zdroje motivované. Důležité je pochopení přání a potřeb zaměstnanců, kterým když vyhovíme, tak jejich pracovní výkon a nasazení bude prokazatelně vyšší.

Jak už bylo několikrát zmíněno hlavním předmětem skupiny E.ON jsou dodávky elektrické energie a zemního plynu, proto není překvapující, že tuto práci vykonávají především muži, a to z 84 %. Zbýlé procento žen je zaměstnáno v administrativních pozicích. Věková struktura společnosti E.ON Česká republika se jeví jako rozmanitá, nicméně 50 % lidí je ve věku 36–45 let. Poněkud překvapující byla absence mladých lidí ve společnosti E.ON Servisní, kde dvě nejpočetnější věkové skupiny jsou ve věku 36-45 (31 %) a 46-55 let (38 %). Tento stav není dlouhodobě udržitelný, proto by měla být zavedena opatření pro získávání nových mladých pracovníků. V Třebíči existují dva učební obory spojené s elektrickou energií, proto by bylo vhodné oslovovat absolventy těchto oborů a nabízet možnost uplatnit zde své schopnosti a vědomosti.

Ve společnosti E.ON Česká republika dosahuje nejvíce pracovníků středoškolského vzdělání s maturitou, a to v 58 %. Ve dvou případech mají pracovníci vyšší odborné vzdělání a tři mají vzdělání vysokoškolské. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vyšší vzdělání mají mladší zaměstnanci. Kladné je zvyšování vzdělanosti pracovníků. Ve společnosti E.ON Servisní stačí k výkonu práce vzdělání zakončené výučním listem v požadovaném oboru, nicméně více než polovina těchto zaměstnanců má maturitní zkoušku, která je potřebná k vykonávání vyšších pracovních pozic v případě zájmu o kariérní růst.

Struktura délky pracovního poměru se v analyzovaných společnostech liší a je ovlivněna také věkovou strukturou pracovníků. Ve společnosti E.ON Česká republika je čtvrtina pracovníků zaměstnána v rozmezí 11-15 let a v druhé analyzované společnosti v 38 % případů 16-20 let. Takto loajálních a zkušených pracovníků by si měla organizace opravdu vážit, proto zavedení bonusových prémie při dovršení určitého pracovního jubilea může být přínosné. Vyplývá to i z odpovědí u některých dalších otázek, kde finanční odměny hrají velkou roli.

V dotazníkovém šetření se bylo zabýváno také otázkou ohledně důvodu začátku pracovního poměru. 92 % dotázaných pracovníků zvolilo možnost finančního ohodnocení, třetina pracovníků také zvolila možnosti ohledně náplně práce, kvalifikace a práce ve vystudovaném oboru byla zvolena 36 % pracovníků. Zvoleny byly ovšem všechny zmíněné možnosti. Tyto informace je vhodné sdělovat potencionálním novým pracovníkům, jak už bylo zmíněno v předchozím bodě.

Vztahy ve společnosti E.ON Česká republika byly vyhodnoceny velice pozitivně, nicméně ve společnosti E.ON Servisní jako poněkud chladnější. Nadpoloviční většina hodnotí vztahy jako dobré, ale našli se i jedinci, kteří je vnímají negativněji. Řešením by bylo občasné pořádání team buildingových akcí na stmelení kolektivu. Podobné aktivity se ve společnosti E.ON Česká republika objevují a vztahy v kolektivu jsou zde pevnější.

Většina pracovníků hodnotí pracovní podmínky pozitivně, ale i zde je prostor tyto podmínky zlepšit, protože pouze 17 % dotázaných je hodnotí jako výborné. Ve společnosti E.ON Česká republika se jedná zejména o prostorové řešení, kde někteří pracovníci mají kancelář vlastní, jiní sdílenou. Tento zásah do prostoru je velký a vyžaduje celkovou rekonstrukci, existují ovšem i menší změny vedoucí k vyšší spokojenosti. Tvořit otevřené skleněné prostory je sice moderní, ale většina pracovníků je vnímá rušivě. Například zasedací místnost je z velké části prosklená a pracovníci se zde necítí příliš komfortně, neboť kolemjdoucí lidé nahlíží do vnitřních prostor. Výměna některých skleněných prostor za neprůhledná nebo instalace žaluzií zvýší komfort zaměstnanců a tím zvýší i jejich soustředěnost. Ve společnosti E.ON Servisní se pohled na pracovní podmínky liší, zatímco 23 % zaměstnanců je hodnotí jako výborné, 31 % jako velmi dobré, největší část, tedy 46 % je hodnotí jako dobré. Společnému zájmu této společnosti se nevěnuje velká pozornost, neboť velkou část pracovní doby

tvoří práce v terénu. Vyšší spokojenosti by šlo dosáhnout zpříjemněním těchto prostor, které by mohly být částečně rekreační, aby zaměstnanci měli prostor se uvolnit. Vhodné by bylo provést mezi pracovníky menší výzkum, která věc by jim prostor zpříjemnila. Velice oblíbeným doplňkem do společných prostor bývají například sedací pytle.

Manažer ve společnosti E.ON Česká republika pracuje na této pozici krátce a 42 % zaměstnanců uvedlo, že je styl vedení pozitivně ovlivňuje a dalších 42 % lidí se této variantě přiklání. Je patrné, že si uvědomuje důležitost motivace a má k zaměstnancům spravedlivý přístup. Ve společnosti E.ON Servisní je vedoucí pracovník ve své funkci delší dobu a 15 % lidí jeho vedení naprosto vyhovuje a 54 % pracovníků se také spíše přiklání ke kladné variantě. Nicméně 23 % dotázaných jeho vedení spíše neovlivňuje a jeden pracovník vliv zcela popírá. Vhodné by bylo podrobněji prozkoumat styl vedení tohoto nadřízeného pracovníka a případně mu navrhnout drobnou změnu ve stylu vedení lidských zdrojů. V těchto ohledech i malá změna může mít velký vliv na zaměstnance.

Opravdu přínosný je přístup vedoucích pracovníků ke zpětné vazbě. Polovina pracovníků ve společnosti E.ON Česká republika je názoru, že spíše zpětnou vazbu dostávají a 42 % je s ní naprosto spokojená. Manažer v rozhovoru uvedl, že se zpětnou vazbu snaží dávat, ale že se zabývá spíše situacemi, kde nastal nějaký problém. Je důležité hodnotit pracovníky i za dobře vykonanou práci. Uznání za dobře vykonanou práci ocení každý bez výjimky. Kladné hodnocení práce nezabere mnoho času a má pozitivní vliv na výkon. Ve společnosti E.ON Servisní se pracovníci v 70 % shodli, že zpětnou vazbu spíše dostávají. Dva pracovníci jsou s mírou zpětné vazby spokojeni a stejné množství (15 %) ji hodnotí spíše jako nedostatečnou. Z výsledků je patrné, že především v této společnosti je prostor pro zvýšení možnosti poskytovat zpětnou vazbu.

Odpovědi týkající se možnosti školení vedoucích k získání vyšší pozice jsou kladné a u obou společností se možnost školení pravidelně objevuje. Ve společnosti E.ON Česká republika 42 % respondentů uvedlo, že možnost školení spíše mají a přesvědčeno o tom je 33 % zaměstnanců. Přesto několik pracovníků uvedlo, že možnosti spíše nemají (17 %) a jeden pracovník možnost školení popírá. Ve druhé analyzované společnosti je podvědomí o školení vyšší, 31 % uvádí, že možnosti mají a 61 % s nimi spíše souhlasí. Vzhledem k tomu, že společnosti možnosti školení opravdu poskytují, problém bude

v informovanosti pracovníků, a to především ve společnosti E.ON Česká republika. V prostorech kanceláří se nachází nástěnky a informační tabule, na tyto prostory vedoucí pracovník může zveřejňovat možnosti školení, které se doposud vyskytují především na intranetu zaměstnavatele. I přes možnosti školení někteří pracovníci o vyšší pozici neusilují, a to v obou analyzovaných společnostech.

Finanční ohodnocení bylo zvoleno všemi pracovníky jako důležitý motivační faktor a tuto možnost zvolili všichni respondenti. Tato odpověď je velmi často uváděná i pracovníky v jiných podnicích. Dobré znamení je ovšem to, že si pracovníci váží i jiných faktorů. Často zmiňovaná byla jistota práce (56 %) a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem uvedlo 32 % dotázaných. Dobré vztahy jako motivační faktor volili spíše zaměstnanci společnosti E.ON Česká republika (50 %) a odpovědi se tím shodují i s jinými otázkami, proto zapracování na vztazích bude opravdu přínosné.

Z dotazníkové otázky č. 13 (Příloha č. 1) vyplývá, že nejvíce využívané benefity jsou příspěvky na stravování a na penzijní a životní pojištění, obě tyto varianty zvolilo 52 % respondentů. Využívané jsou také možnosti rekreace, a to jak dětské, tak zaměstnanecké. Nejvíce zmiňovaný benefit, který by zaměstnanci uvítali, je další týden dovolené navíc, který byl zmíněn šesti pracovníky (24 %), čtyři z nich patří do společnosti E.ON Servisní. Objevovalo se také zavedení 14. platu (16 %) nebo příspěvky na dopravu (8 %). Zavedení některého z uvedených benefitů by jistě potěšilo i ostatní pracovníky.

Otázky ohledně spravedlnosti bývají často ošemetné a ohledně odměňování dvojnásob. I přes tuto skutečnost většina pracovníků hodnotí odměňování jako spravedlivé a také u obou společností souhlasí s tím, že se vztahuje k vykonané práci. Důvodem těchto výsledků je dobře propracovaný odměňovací systém společnosti. Pouze jeden člověk ve společnosti E.ON Česká republika je se spravedlností odměňování nespokojen a ve společnosti E.ON Servisní jsou to pracovníci tři. Vyšší podíl nespokojených pracovníků ve společnosti E.ON Servisní může souviset s chladnějším vztahy mezi kolegy nebo stylem vedení nadřízeného pracovníka. Obě tyto varianty jsou možné z důvodů vyhodnocení ostatních otázek.

Alarmující je zjištění, že pouze pět pracovníků z 25 dotázaných nevnímá práci jako stresující. Lehká forma stresu sice dokáže u některých jedinců zapříčinit vyšší výsledky, ale stálý a dlouhodobý je pro člověka škodlivý. Jeden pracovník společnosti E.ON Česká republika uvedl, že jeho práce je stresující a dalších 58 % považuje práci za spíše stresující. Ve druhé společnosti je míra stresu ještě vyšší, 38 % dotázaných uvedlo, že je práce stresující a 54 % se k nim přiklání. Pouze jeden člověk stres spíše nepocituje. Velice vhodné by bylo pro zaměstnance obou společností absolvovat kurzy zvládnání stresu. Vyrovnaní se stresem a zvládnutí stresových situací s chladnou hlavou povede k vyšší spokojenosti a zaměstnanci nebudou natolik psychicky vyčerpaní.

Ve společnosti E.ON Česká republika všichni dotázaní považují práci jako dostatečně kreativní. Uvedli, že mají možnost vlastní volby a nevdají jim nést za tyto rozhodnutí odpovědnost. Ve druhé analyzované společnosti sice nadpoloviční většina respondentů vnímá práci jako kreativní, nicméně 23 % pracovníků tento pocit spíše nemá a dalších 23 % to zcela popírá. Povaha práce jim neumožní tolik samostatné volby, přesto existuje možnost, aby pracovníci, kteří mají zájem o vyšší zodpovědnost, tuto možnost dostali. Některé úkoly, které vykonává vedoucí pracovník, by se částečně daly převést na řadové pracovníky. Ti by sice měli větší zodpovědnost, ale zvýšila by se možnost vlastní volby a jejich seberealizace v podniku.

Neméně důležité je myslet na to, aby byl stav dlouhodobě udržitelný, proto je nutné informovat absolventy středních škol elektrikářského vzdělání o možnostech začátku pracovního poměru ve společnosti E.ON Servisní, neboť zde chybí mladí pracovníci a do budoucna by díky odchodu stávajících pracovníků mohl vzniknout problém v nedostatku lidských zdrojů.

Po odstranění stávajících nedostatků by bylo vhodné provést opakované dotazníkové šetření, které prokáže, zda došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Prioritní je snížení stresové zátěže u zaměstnanců obou společností a zlepšení vztahů ve společnosti E.ON Servisní. Zde by se mohly změnit i některé aspekty ve stylu vedení vedoucího pracovníka směřující k vyššímu pocitu spravedlnosti a zejména k vyššímu pozitivnímu vlivu na výkonnost zaměstnanců.

7 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Analyzovaná byla pobočka skupiny E.ON nacházející se v Třebíči.

V teoretické části byly shrnuty procesy motivace a nejznámější motivační teorie. Popsán byl také vztah motivace na výkon a jaký má na pracovníka vliv stres. Vysvětlen byl rozdíl mezi motivací a stimulací a uvedeny byly také důležité stimulační prostředky. Všechny tyto informace jsou zpracovány v literární rešerši (kapitola 2.). V praktické části je představena skupina E.ON a její členění do několika společností. Analyzována byla jejich pobočka v Třebíči. Současný stav motivačního systému byl získán především z interních dokumentů společnosti. Na základě rozhovoru s manažerem společnosti a dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci, byl zjištěn současný stav a spokojenost pracovníků (kapitola 5.)

Mezi kladné stránky ve společnosti E.ON Česká republika patří především zvyšující se vzdělanost pracovníků a dobré vztahy na pracovišti. Styl vedení nadřízeného pracovníka má pozitivní vliv na výkon pracovníků, kteří jsou také spokojeni se svým odměňováním. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními faktory i s nabídkou benefitů. Zpětná vazba zde probíhá poměrně dobře, manažer by se mohl více soustředit na kladné hodnocení. Zvýšit by se měla informovanost pracovníků v oblasti vzdělávání a školení, které firma poskytuje. Lze toho dosáhnout snadno, a to lepším využitím společných prostor, kde se na nástěnky tyto informace mohou pravidelně zveřejňovat. Vyšší soustředěnosti pracovníků lze docílit úpravami interiéru tak, aby se zvýšilo soukromí při jednáních. Hladina stresu je v obou společnostech značně vysoká a je třeba zaměstnance seznámit s technikami zvládnání těchto situací. Přednášky a cvičení související s touto tematikou budou přínosná pro všechny pracovníky, včetně těch vedoucích. Psychické zdraví má značný vliv nejen na pracovní výkon, ale na celkovou spokojenost a vyrovnanost jedince. Další slabou stránkou ve společnosti E.ON Servisní jsou pracovní vztahy, které sice nejsou zcela nevyhovující, ale v porovnání s druhou společností jsou chladnější. Teambuidingové aktivity napomáhají k utužení vztahů, proto by se jich měly účastnit obě společnosti. Výsledky jsou vidět ve společnosti E.ON Česká republika, kde tyto činnosti probíhají.

Vhodné by bylo zjistit, jakým stylem vedoucí pracovník společnosti E.ON Servisní řídí své podřízené. Poskytování vyšší zpětné vazby, především ty pozitivní, nejspíš povede také k pocitu vyšší spravedlivosti v oblasti odměňování. Delegování zodpovědnosti je prostředek vedoucí k seberealizaci jedince v práci, což je pomyslný vrchol pyramidy potřeb. Nedostatek lidských zdrojů může být v budoucnu velký problém, oslovováním absolventů středních škol elektrikářského vzdělání o možnostech práce ve společnosti E.ON Servisní povede k vyšší informovanosti studentů a možnostech práce. Kladné prezentování společnosti a zdůraznění kladných stránek, kterých si stávající pracovníci váží, povede k vyššímu zájmu o získání pracovní pozice. Systém motivačních faktorů a nabídka benefitů zaměstnancům vyhovuje, pouze několik z nich navrhuje delší dovolenou. Příčinou tohoto požadavku může být hladina stresu a případné horší vztahy mezi kolegy. Kladnou stránkou se v této společnosti stává informovanost zaměstnanců o možnostech školení, případného kariérního růstu a také vyšší než nezbytně nutné vzdělání pro výkon práce.

Zavedení opatření eliminující zjištěné nedostatky povede nejen k zefektivnění výkonů, ale podpoří přesvědčení dále setrvávat ve svém zaměstnání a zvýší se spokojenost spojená s pracovním místem.

8 SUMMARY

The aim of the bachelor thesis is to analyse and evaluate the current situation in the area of motivation and stimulation of human resources and to propose possible changes leading to improvement of the current state of the motivational system. This is primarily about revealing undesirable situations and finding solutions to them in such a way that the problem is not repeated in the future. A good motivational system leads to satisfied and motivated employees.

In the theoretical part, the motivation process, the most well-known motivational theory and important stimulus resources were summarized. The difference between motivation and stimulation was explained and mentioned.

In the practical part, a company called E.ON was introduced with the focus on its branch office in Třebíč where 28 employees work. The company's current motivational system was described with the help of internal documentation. An interview with the company manager together with a questionnaire survey that took place among the employees helped to map the current state and level of satisfaction of the employees. The questionnaire contained 18 questions and showed the strengths and weaknesses of the motivational system. Based on the findings, changes leading to the elimination of the deficiencies were suggested. These changes are intended to help to increase employee motivation.

Nowadays, it is not enough to provide employees only with financial reward for the performed work, they must also be provided with non-financial rewards, pleasant environment and safe working conditions and benefits from work in the company. Every person is different and can be motivated by other stimuli and motives, and different factors are important to every one of them. Successful motivational system can be developed only if a company has an idea about their employees' needs and wishes and what working conditions they expect. This process is continual and because of that it is necessary to check regularly what shortcomings it got and improve it. That can be achieved by listening to employees and taking their ideas into consideration.

Key words: motivation, stimulation, employees, questionnaire, company

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a.s.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Crainger, S. (1998). *Kompendium managementu*. Praha: Computer Press.
- Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1986). *Management. Principles and Functions*. United States of America: R. R. Donnelley & Sons Company.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hagemann, G. (1992). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (1991). *Organization behaviour*. Cambridge: University Press.
- Hull, C. (1951). *Essentials of behaviour*. New Haven: Yale University Press.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1987). *Organizational behavior and management*. Texas: Business Publications.
- Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- Kareš, J., Drlíková, M., & Brabcová, I. (2006). *Moderní metody řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta.
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2005). *The A-Z of Management Concepts and Models*. London: Thorogood Publishing.

- Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.,
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, ediční středisko.
- Lukeš, M., Nový, I. a kol. (2005). *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.
- Nölke, M. (2004). *Praktický management. Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pauknerová, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management Development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pražská, L., Jindra, J. a kol. (2002). *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.
- Provazník, V. & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rolínek, L. (2003). *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barriester a Principal.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Švancara, J. (2003). *Emoce, motivace, volní procesy*. Brno: Masarykova univerzita.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Veber, J. a kol. (2009). *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje:

E.ON. (2018). oficiální stránky E.ON. Dostupné z <https://www.eon.cz>.

10 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	11
Tabulka 2 - Maslowova a Herzbergova teorie (rozdíly).....	12
Tabulka 3 - Kontinuum úrovní aktivace	13

10.2 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace 1	6
Obrázek 2 - Proces motivace 2	7
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb.....	10
Obrázek 4 - Organizační struktura E.ON Česká republika, s. r. o.....	27

10.3 Seznam grafů

Graf 1 - Zastoupení mužů a žen (v %).....	31
Graf 2 - Věková struktura zaměstnanců (v %)	32
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %).....	33
Graf 4 - Doba výkonu práce ve společnosti (v %).....	34
Graf 5 - Důvod začátku pracovního poměru (v %)	35
Graf 6 - Vztahy v pracovním kolektivu (v %)	36
Graf 7 - Pracovní podmínky (v %)	37
Graf 8 - Vliv vedoucího na pracovní výkon (v %)	38
Graf 9 - Získávání zpětné vazby (v %).....	38
Graf 10 - Možnost školení k profesnímu růstu (v %).....	39
Graf 11 - Snaha o vyšší pracovní pozici (v %).....	40
Graf 12 - Významné motivační faktory (v %).....	41
Graf 13 - Využívání benefitů (v %).....	42
Graf 14 - Postrádaný benefit.....	43
Graf 15 - Spravedlnost přidělování odměn (v %).....	44
Graf 16 - Odměny ve vztahy s prací (v %).....	44
Graf 17 - Výskyt stresu v zaměstnání (v %).....	45
Graf 18 - Možnost vlastní volby (v %).....	46

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulky – zpracování otázek z dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Logo společnosti

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku“.

Dotazník je naprosto **anonymní**, vyplněné údaje slouží pouze ke zpracování bakalářské práce. Výsledkem mého výzkumu je navrhnutí zlepšení, vedoucí ke zvýšení pracovní motivace a optimalizaci pracovních podmínek. Vaše odpovědi označte křížkem, případně je vypište hůlkovým písmem.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Aneta Pokorná
studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- 0–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- více jak 20 let

5. Proč jste začal/a pracovat v této společnosti? (lze označit více možností)

- finanční ohodnocení
- kvalifikace, praxe v oboru
- náplň práce
- dobré jméno společnosti
- možnost kariérního růstu
- jiné (uveďte)

6. Jak hodnotíte vztahy v pracovním kolektivu?

- výborné
- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné

7. Jaké jsou pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky, prostorové řešení pracoviště a jeho vybavenost...)?

- výborné
- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné

8. Ovlivňuje Váš výkon styl vedení Vašeho nadřízeného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Získáváte od Vašeho nadřízenou zpětnou vazbu za vykonané pracovní činnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Máte možnost školení, vedoucí k profesnímu růstu ve společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Usilujete o vyšší pracovní pozici, než kterou momentálně vykonáváte?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejvýznamnější? (lze označit více možností)

- dosažení cíle
- finanční ohodnocení
- zaměstnanecké výhody
- jistota práce
- pochvala/uznání
- možnost kariérního růstu
- dobré vztahy na pracovišti
- jiný (uveďte)

13. Jaké benefity nejčastěji využíváte? (zle označit více možností)

- dětská rekreace
- příspěvek na penzijní/životní pojištění
- příspěvek na první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti
- příspěvek na stravování
- rekreace v rekreačních střediscích zaměstnavatele

14. Existuje benefit, který ve společnosti postrádáte? Pokud ano, tak jaký?

.....

15. Je podle Vás přidělování odměn spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Vztahují se odměny k vykonané práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Je pro Vás vykonávaná práce stresující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Myslíte si, že Vaše práce je dostatečně kreativní s možností vlastní volby a s tím související odpovědností?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Příloha č. 2: Tabulky – zpracování otázek z dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
muži	8	67	13	100
ženy	4	33	0	0
celkem	12	100	13	100

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?

Věkové skupiny	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
do 25 let	1	8	0	0
26–35 let	2	17	3	23
36–45 let	6	50	4	31
46–55 let	3	25	5	38
56 a více	0	0	1	8

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzdělání	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
základní	0	0	0	0
odborné s výučním listem	0	0	5	38
středoškolské s maturitou	7	58	8	62
vyšší odborné	2	17	0	0
vysokoškolské	3	25	0	0

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete pro společnost?

Počet let	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
0-5 let	2	17	0	0
6-10 let	4	33	1	8
11-15 let	3	25	3	23
16-20 let	1	8	5	38
více jak 20 let	2	17	4	31

Otázka č. 5: Proč jste začal/a pracovat v této společnosti?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
finanční ohodnocení	10	83	13	100
kvalifikace, práce v oboru	3	25	6	46
náplň práce	4	33	3	23
dobré jméno společnosti	3	25	2	15
možnosti kariérního růstů	3	25	1	8

Otázka č. 6: Jak hodnotíte vztahy v pracovním kolektivu?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
výborné	3	25	0	0
velmi dobré	6	50	4	31
dobré	3	25	7	54
špatné	0	0	2	15
velmi špatné	0	0	0	0

Otázka č. 7: Jaké jsou pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky, prostorové řešení pracoviště a jeho vybavenost...)?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
výborné	2	17	3	23
velmi dobré	7	58	4	31
dobré	3	25	6	46
špatné	0	0	0	0
velmi špatné	0	0	0	0

Otázka č. 8: Ovlivňuje Váš výkon styl vedení Vašeho nadřízeného?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	5	42	2	15
spíše ano	5	42	7	54
spíše ne	1	8	3	23
ne	1	8	1	8

Otázka č. 9: Získáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu za vykonané pracovní činnosti?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	5	42	2	15
spíše ano	6	50	9	70
spíše ne	1	8	2	15
ne	0	0	0	0

Otázka č. 10: Máte možnosti školení, vedoucí k profesnímu růstu ve společnosti?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	4	33	4	31
spíše ano	5	42	8	61
spíše ne	2	17	1	8
ne	1	8	0	0

Otázka č. 11: Usilujete o vyšší pracovní pozici, než kterou momentálně vykonáváte?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	5	42	0	0
spíše ano	3	25	6	46
spíše ne	1	8	4	31
ne	3	25	3	23

Otázka č. 12: Který z motivačních faktorů je pro Vás nejvýznamnější?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
dosažení cíle	3	25	1	8
finanční ohodnocení	12	100	13	100
zaměstnanecké výhody	4	33	4	31
jistota práce	5	42	9	69
pochvala/uznání	5	42	3	23
možnost kariérního růstu	4	33	2	15
dobré vztahy na pracovišti	6	50	2	15

Otázka č. 13: Jaké benefity nejčastěji využíváte?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
dětská rekreace	5	42	3	31
příspěvek na penzijní/životní pojištění	4	33	9	69
příspěvek na první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	1	8	2	15
příspěvek na stravování	8	67	5	38
rekreace v rekreačních střediscích zaměstnavatele	3	25	3	31

Otázka č. 14: Existuje benefit, který ve společnosti postrádáte?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
další týden dovolené navíc	2	15	4	31
14. plat	1	8	3	23
příspěvek na dopravu	0	0	2	15
mobilní telefon	0	0	1	8

Otázka č. 15: Je podle Vás přidělování odměn spravedlivé?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	3	25	3	23
spíše ano	8	67	7	54
spíše ne	1	8	2	15
ne	0	0	1	8

Otázka č. 16: Vztahují se odměny k vykonané práci?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	3	25	3	23
spíše ano	8	67	7	54
spíše ne	1	8	3	23
ne	0	0	0	0

Otázka č. 17: Je pro Vás vykonávaná práce stresující?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	1	8	4	38
spíše ano	6	58	7	54
spíše ne	2	17	1	8
ne	2	17	0	0

Otázka č. 18: Myslíte si, že Vaše práce je dostatečně kreativní s možností vlastní volby a tím související odpovědností?

Možnosti	E.ON Česká republika		E.ON Servisní	
	Počet	%	Počet	%
ano	3	25	0	0
spíše ano	9	75	7	54
spíše ne	0	0	3	23
ne	0	0	3	23

Příloha č. 3: Logo společnosti E.ON Česká republika, s. r. o.



e.on

The logo consists of the lowercase letters 'e', 'o', and 'n' in a bold, rounded, sans-serif font, followed by a period and the letters 'o' and 'n'. The entire logo is rendered in a vibrant red color.