

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv motivace a stimulace na výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku  
Jakub Michek

Bakalářská práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Michek**  
Osobní číslo: **E15567**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Vliv motivace a stimulace na výkonnost zaměstnanců ve  
vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je metodou analýzy definovat systém managementu v energetické firmě zaměřený na výkonnost zaměstnanců ve vztahu k motivaci a stimulaci. Shrnutí poznatků metodou syntézy. V případě zjištění nedostatků navrhnout možná opatření.

Osnova:

- Základní pojmy z managementu, personalistiky, motivace a stimulace.
- Management v podniku.
- Analýza fungování motivace a stimulace v návaznosti na výkonnost zaměstnanců.
- Syntéza získaných poznatků a návrh na možná opatření.

Rozsah grafických prací: –  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13.vyd. Přeložil J. ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MATUSKA, E. a A. SOKÓ. Attributes of modern organization. 1.vyd. London: Sciemcee Publishing, 2014. 146 s. ISBN 978-0-9928772-1-7.  
MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.  
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.  
URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1.vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.



Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romany Provaníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



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

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Jakub Michek

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat paní Ing. Dagmaře Šiklové vedoucí útvaru Lidských zdrojů skupiny ČEZ, a. s., která mi během práce poskytla mnoho cenných rad a materiálů, z kterých jsem čerpal informace.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce na téma „Vliv motivace a stimulace na výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku“ je rozdělena do dvou částí. Jsou definovány základní pojmy managementu řízení lidských zdrojů. Práce se věnuje problematice motivace a stimulace. Cílem bakalářské práce je identifikovat stávající způsoby motivace a stimulace ve vybrané energetické společnosti. V návaznosti na zjištěné nedostatky z průzkumu stávající motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti bude vytvořen návrh na zlepšení efektu stimulačních faktorů s cílem zvýšení motivace a pracovní výkonnosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Management, Personalistika, Motivace, Stimulace, Kolektivní smlouva*

## **TITLE**

Effect of motivation and stimulation on the performance of employees in the selected business

## **ANNOTATION**

*The bachelor thesis on “Effect of motivation and stimulation on the performance of employees in the selected business” is divided into two parts. The basic concepts of human resources management are defined. The thesis concentrates on motivation and stimulation. The aim of the bachelor thesis is to identify the current ways of motivation and stimulation in the selected energy business. Following the identified weaknesses from the survey of existing motivation and stimulation of employees in the selected company, a proposal will be created to improve the effect of stimulating factors to increase motivation and work performance.*

## **KEYWORDS**

*Management, Human resources, Motivation, Stimulation, Collective contract*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1 MANAGEMENT PODNIKU.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 POJETÍ MANAGEMENTU .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE .....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Postupné .....	14
1.2.2 Průběžné .....	15
<b>1.3 PERSONALISTIKA.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Rozdíl mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů .....	16
1.3.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
<b>1.4 KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....</b>	<b>19</b>
1.4.1 Účastníci kolektivního vyjednávání .....	19
1.4.2 Kolektivní smlouva .....	20
<b>2 MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 MOTIVACE.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Zdroje motivace .....	21
2.1.2 Proces motivace .....	23
2.1.3 Typologie osobnosti z motivačního hlediska.....	23
2.1.4 Pracovní motivace.....	24
2.1.5 Oddanost a angažovanost zaměstnanců.....	25
2.1.6 Motivační program.....	26
2.1.7 Negativní motivace .....	26
<b>2.2 STIMULACE.....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Stimuly .....	27
2.2.2 Význam stimulace v současnosti .....	28
<b>2.3 VAZBA MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ .....</b>	<b>29</b>
<b>3 MOTIVACE VE VZTAHU KE SPOKOJENOSTI A VÝKONNOSTI.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 MOTIVAČNÍ TEORIE.....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	30
3.1.2 Teorie výkonové motivace .....	31
3.1.3 Teorie očekávání.....	32
3.1.4 Teorie spravedlnosti .....	32
3.1.5 Teorie dvoufaktorů.....	32
3.1.6 Teorie X a Y .....	33
<b>3.2 MOTIVACE V ORGANIZACÍCH .....</b>	<b>33</b>
3.2.1 Motivační nástroje v organizacích .....	33
3.2.2 Zjišťování pracovní spokojenosti.....	34
3.2.3 Moderní přístupy k motivování pracovníků .....	35
3.2.4 Pracovní výkonnost.....	36
<b>4 SPOLEČNOST ČEZ DISTRIBUCE, A. S.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 O SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
4.1.1 Koncern ČEZ, a. s. ....	37
4.1.2 Základní informace o společnosti ČEZ Distribuce, a. s. ....	38
4.1.3 Předmět a cíl společnosti .....	38
4.1.4 Organizační uspořádání.....	39
4.1.5 Řízení lidských zdrojů.....	40
4.1.6 Kolektivní vyjednávání .....	40
<b>4.2 LIDSKÉ ZDROJE .....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Pracovní doba .....	42
4.2.2 Vzdělání a rozvoj .....	42

4.2.3	Finanční ohodnocení .....	43
4.2.4	Zaměstnanecké benefity .....	46
4.2.5	Motivační program společnosti .....	49
<b>5</b>	<b>ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>51</b>
5.1	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	51
5.2	ZÍSKANÉ POZNATKY Z DOTAZOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	55
5.3	SHRnutí ZÍSKANÝCH POZNATKŮ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ .....	60
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>65</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE .....</b>	<b>67</b>
	<b>JINÉ ZDROJE.....</b>	<b>69</b>
	<b>OBRÁZKY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>- 71 -</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Důležitost stability zaměstnavatele a benefitů .....	56
---	----

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví .....	52
Graf 2: Věk respondentů.....	52
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných .....	53
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců pracujících na kancelářských pozicích.....	53
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích.....	54
Graf 6: Pracovní pozice respondentů .....	54
Graf 7: Délka pracovního poměru dotazovaných u zaměstnavatele .....	55
Graf 8: Informovanost se systémem odměňování.....	57
Graf 9: Spokojenost s výší finančního ohodnocení.....	58
Graf 10: Spravedlivost výše finanční odměny .....	58
Graf 11: Vliv variabilního ohodnocení na výkonnost .....	59

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně managementu.....	13
Obrázek 2: Fáze uspokojení potřeb.....	22
Obrázek 3: Proces motivace .....	23
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb.....	30
Obrázek 5: Vztah výkonové motivace .....	32
Obrázek 6: Logo společnosti ČEZ Distribuce, a. s .....	37

## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
PO	požární ochrana

## ÚVOD

Lidské zdroje představují jednu ze základních složek podniku. Kvalifikovaní a výkonní lidé jsou v dnešní době neodmyslitelným předpokladem pro fungující činnost společnosti. Výkon zaměstnanců je podmíněn kromě jejich schopností a fyzických zdatností také činiteli, které ovlivňují jejich myšlení. Jedná se o motivaci, která má významný podíl na výkonnosti zaměstnanců a zároveň jejich spokojenosti. Pro získání, udržení a fungování lidské práce je právě důležité zjistit, co lidé vyhledávají, vyžadují, potřebují a usměrňovat jejich motivaci pomocí stimulů, aby si zaměstnavatel udržel stálé a perspektivně fungující zaměstnance.

Lidé mají odlišné názory. Jedni, kteří pracují v určitém zaměstnání říkají, že by nevykonávali práci, která je nebaví, nemotivuje, nebo pro ně nemá žádný cíl. Ale naproti tomu existují druzí, kteří jsou názoru, že je jejich práce sice nezajímavá, ale z důvodu přijatelného ohodnocení by svou práci neměnili. Autor tedy zkoumá, jaké je hlavní vodítko pro udržení motivace zaměstnanců. Je důležité, aby toto hledisko každý dobrý manažer zjistil. Využití stimulace k ovlivnění motivace autora zaujalo, a právě proto se ve své bakalářské práci zabývá porozuměním působení těchto činitelů v souvislosti se zájmem o práci, který má vliv na pracovní výkonnost.

Nejdříve se autor zaměřuje na základní pojmy z managementu, personalistiky a také na definování způsobů a teorií z oblasti motivace a stimulace. Dále se práce bude soustřeďovat na identifikaci a nastavení stimulačních podnětů v souvislosti s motivací zaměstnanců ve společnosti ČEZ, Distribuce, a. s. Analýzou stávajícího stavu motivace a stimulace ve vztahu k výkonnosti proběhne dotazování zaměstnanců, na základě kterého bude autor porovnávat současný způsob ovlivňování zaměstnanců a navrhnout případná zlepšení.

**Cílem práce je metodou analýzy definovat systém managementu v energetické firmě zaměřený na výkonnost zaměstnanců ve vztahu k motivaci a stimulaci. Shrnutí poznatků metodou syntézy. V případě zjištění nedostatků navrhnout možná opatření.**

# 1 MANAGEMENT PODNIKU

Slovo management je odvozeno z anglického jazyka a znamená řídit, usměrňovat nebo vést. „Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity “ (Buchta, 2005, s. 167). Management podniku lze tedy chápat jako řízení společnosti. Cílem úspěšného managementu je dosahování stanovených zamýšlených výsledků.

## 1.1 Pojetí managementu

Pojem management lze chápat více způsoby. Managementem může být označována určitá skupina lidí, manažerská funkce nebo metoda řízení. Tyto oblasti jsou rozdílné, avšak všechny vedou ke stejnému cíli, kterým je řízení a usměrňování činností lidských zdrojů organizace.

- **Vědní disciplína**

Management je vědní disciplína, která obsahuje soubor metod, přístupů, názorů, které jsou nezbytné k dosažení efektivního řízení společnosti. Je to proces nepřetržitého analyzování a vyhodnocování získaných poznatků. Znalosti jsou zejména důležité pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří tyto poznatky dále uplatňují v praxi v prostředí organizace (Blažek, 2014, s. 15).

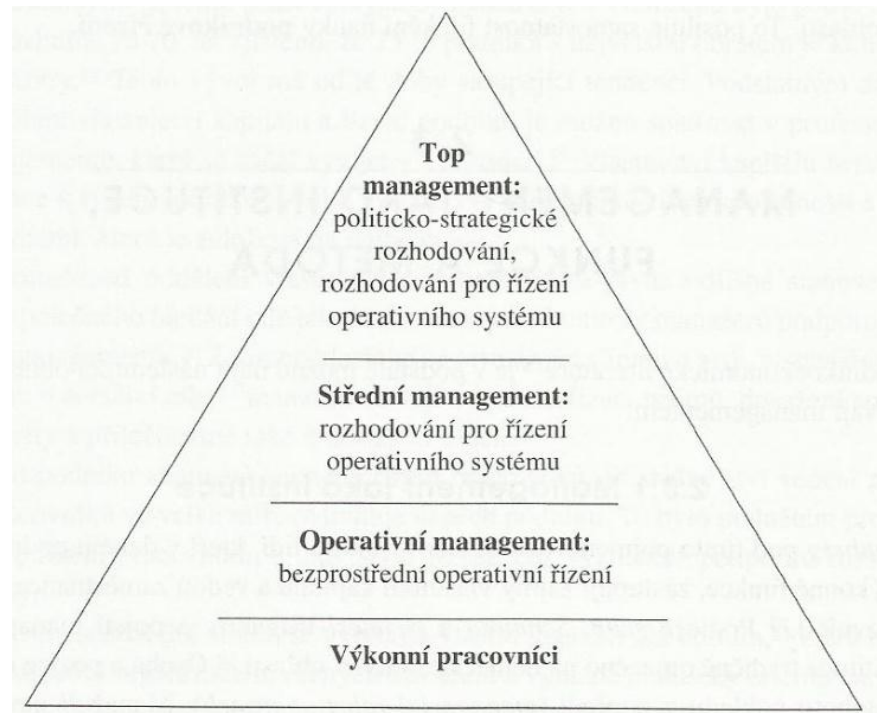
- **Způsob vedení lidí**

Činnost, při které manažer předává úkoly na své podřízené, jenž se musí řídit jeho pokyny a dostát svěřeným povinnostem. Tento systém slouží k efektivnímu řízení, spolupráci mezi zaměstnanci, koordinaci pracovních činností, logické návaznosti vykonávané práce a usměrňování pracovníků. Manažeři v této oblasti využívají manažerských funkcí, které budou podrobně specifikovány v následující kapitole (Brodský, 2014, s. 7).

- **Instituce**

Složka představuje skupinu lidí, jejichž hlavním posláním je zastupování nadřazených osob v oblasti vedení a usměrňování činností zaměstnanců. V této oblasti se management ve společnosti rozděluje na tři základní úrovně, zobrazené v pyramidě níže. Jednotlivé stupně představují rozdílný rozsah řízení. Činnosti podniku jsou koordinovány tak, aby se maximálně

přiblížil jejich záměr konkrétnímu vymezení managementu za předpokladu kompetencí, odpovědnosti a delegaci úkolů.



Obrázek 1: Úrovně managementu

*Zdroj: [Lang, 2007, s.12]*

Top management představuje nejširší okruh řízení zajišťující hlavně strategické rozhodování a politické činnosti v souvislosti s budoucím vývojem firmy. Řídící osobou středního managementu může být například vedoucí oddělení, jehož hlavním úkolem je prosazování strategických cílů přicházejících od top managementu. V rámci tohoto příkladu bychom dále tuto část organizační struktury podniku rozdělili do jednotlivých týmových skupin provádějících odlišnou činnost. Právě manažer takovýchto skupin zastupuje poslední zobrazovanou úroveň pyramidy, tedy nejnižší management (Vodáček, 2009, s. 13).

## 1.2 Základní manažerské funkce

Manažerské funkce představují činnosti, které by měl vedoucí pracovník efektivně a účinně využívat ve své praxi. Účelem manažerské práce je soulad jednotlivých níže zmíněných manažerských funkcí k dosažení efektivních cílů organizace.

Manažerské funkce se dělí do dvou skupin. Zdrojem informací o manažerských funkcích byly poznatky z knihy *Moderní management v teorii a praxi* od Lea Vodáčka a Olgy Vodáčkové:

### **1.2.1 Postupné**

Manažerské funkce vycházející z logické návaznosti. Činnosti, které by nemohly být efektivně vykonávány bez existence předchozího konání. Cílem je systematické řízení, které usiluje o zabezpečení a efektivní řízení usměrňování lidské práce.

- **Plánování**

Počáteční manažerská funkce, která ukazuje vizi do budoucnosti. Napomáhá manažerům a vedoucím pracovníkům k objasnění cílů, poskytuje kontrolu a varuje před počátečními hrozbami. Cílem plánování je zabezpečit plynulý průběh provozu podniku už před začátkem období. Všechny činnosti, uvažované v následující časové ose, jsou předem naplánovány do strukturovaného programu. Plán obsahuje přehled činností k dosažení cílů. Vykonávané funkce jsou podmíněny působením zdrojů jako jsou zaměstnanci, finanční stránka, technické vybavení a časové možnosti.

- **Organizování**

Sekundární manažerská funkce vycházející již ze stanovených plánů společnosti. Organizace provozu podniku se stará o plynulost činností. Základními pilíři organizování je efektivita vykonávaných prací a koordinace práce. Organizační struktura představuje množinu útvarů na základě seskupení pracovních míst a s nimi související vztahy mezi těmito subjekty. Výsledkem jsou strukturované pracovní procesy zabezpečující výměnu informací, výstupu a vstupů.

- **Výběr a rozmístění pracovníků**

Manažerská funkce vycházející z počátečních plánů, které zobrazují potřebné množství zaměstnanců na jednotlivých pozicích a požadavky na jejich odborné znalosti. Proces výběru probíhá na základě výběrového řízení, které zprostředkovává nábor těch nejlepších a nejschopnějších zaměstnanců.

- **Vedení**

Vedení je jedním z hlavních poslání manažera. Jeho vlastnosti by měly být spjaté s touto pozicí. Ideální vedoucí pracovník by měl být schopný vést, usměrňovat, řídit, motivovat a stimulovat své podřízené ke kvalitním a kvantitativním výsledkům. Manažeři v těchto ohledech využívají zjištěných metod, poznatků a teorií, které se zabývají touto problematikou. Počet podřízených připadajících na jednoho nařízeného by neměl překračovat doporučené

limity, aby nedocházelo ke snížení vlivu vedené osoby. Ztráta povědomí o činnosti zaměstnance vede k snížení účinku této funkce.

- **Kontrola**

Poslední postupná funkce vyhodnocující celý proces manažerské práce. Kontrola slouží k porovnání plánů a stanovených výsledků. Kontrola úzce souvisí s plánováním, neboť zjištěné poznatky o efektivitě hospodaření slouží k přípravě plánů pro následující období. Výsledkem kontroly mohou být pozitivní dopady, u kterých je předpoklad, že manažer použije podobné kroky k dosažení stejně kvalitních výsledků i v následujícím období. V případě zjištění negativních odchylek je úkolem vedoucího pracovníka zajistit opatření a nastavit odlišné plány pro následující zamýšlené pracovní postupy.

### **1.2.2 Průběžné**

Paralelní manažerské funkce jsou samozřejmou součástí sekvenčních funkcí. Jejich účelem je zkoumání poznatků, zajištění nejlepší možné volby a následná realizace tohoto procesu. V následujících podkapitolách jsou tyto jednotlivé činnosti představeny.

- **Analýza**

Cílem analyzování je seznámení se s realizovaným procesem. Manažer zkoumá údaje z minulosti, přítomnosti a vyhodnocuje si také výhled do budoucnosti. Na základě těchto poznatků analyzuje rozbor zkoumané řešící oblasti manažerské činnosti. Výsledkem práce je zjištění odchylek, pozitivních dopadů či jiných výsledků.

- **Rozhodování**

Sekundární činnost vycházející z údajů získaných na základě analýzy konkrétního řešeného problému. Vedoucí pracovník volí nejlepší potencionální možnost na základě rozboru údajů a definování možných scénářů.

- **Implementace**

Implementací se rozumí samotná realizace procesu. Manažer zkoumá působení této změny. V případě zjištění negativních dopadů se snaží o odstranění příčin těchto problémů. Výsledkem je fungující sekvenční funkce s logickou provozní návazností na ostatní postupné manažerské činnosti (Vodáček, 2009, s. 68-73).

## 1.3 Personalistika

Lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každé úspěšné organizace. Základním předpokladem pro kvalitní lidský kapitál je kvalifikovanost, oddanost a schopnost vykonávat přidělenou práci. Personalistika je oblast zaměřující se na člověka v souvislosti s pracovním místem, konkrétně tedy na získávání, odměňování, vzdělávání, organizování, řízení, hodnocení a péči o zaměstnance (Koubek, 2015, s. 13).

### 1.3.1 Rozdíl mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů

Oba dva pojmy označují teoretické koncepce, avšak nalezneme v tomto srovnání několik rozdílů, ve kterých se pojetí liší.

Personalistika je velice úzce spjata s řízením organizace na rozdíl od řízení lidských zdrojů. Tato koncepce se zaměřuje pouze na personálního ředitele a personální zaměstnance. Hlavními úkoly personalisty je personální evidence, odměňování a také oblast personalistiky, která je však více rozebírána jako řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je širším strategickým pojetím ve srovnání s personální prací. Zaměřuje se na individuální potřeby zaměstnanců, neboť se na rozdíl od personalistiky zabývá také oblastí motivace a zvyšování atraktivity společnosti. Jde tedy o koncepci, která se více věnuje psychologii, sociální psychologii, sociologii a pedagogice (Koubek, 2015, s. 16).

Řízení lidských zdrojů se od personalistiky liší zejména ve třech následujících znacích, které uvádí ve své knize (Koubek, 2015, s. 15):

- *Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem*
- *Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace*
- *Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků*

### 1.3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá formulací požadavků na lidský kapitál s cílem efektivního provozu podniku. *Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích* (Armstrong, 2015, s. 47). V následujících pod bodech jsou definovány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů.



- **Analýza pracovních míst**

Cílem analýzy práce je definice požadavků na pracovní místo a s ním související požadavky na zaměstnance. Jde o komplex činností, kterými osoba vhodná pro obsazení pozice musí disponovat. Charakteristika pracovního místa souvisí s ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů, neboť poskytuje podklady pro získávání, vzdělávání, hodnocení a řízení zaměstnanců (Měrtlová, 2014, s. 33).

- **Personální plánování**

Hlavním úkolem personálního plánování je dosažení podnikových cílů prostřednictvím postupů a směrů v oblasti řízení lidských zdrojů. Základním předpokladem pro personální plánování je zajištění odpovídajícího množství pracovních sil s dostatečnou kvalifikací, zkušenostmi a motivací. Na trhu práce se střetává nabídka pracovních sil s poptávkou. Podnik usiluje o to, aby zaměstnával minimálně stejně schopné zaměstnance ve srovnání s osobami ucházejícími se o práci (Koubek, 2011, s. 54).

Podniky plánují potřebu lidských zdrojů s předstihem v závislosti na jejich potřebě s budoucí vizí podnikání. Lidská složka závisí na strategických cílech organizace (Matuska, 2014, s. 90).

- **Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je proces, jehož výsledkem je přijetí nejperspektivnějších uchazečů. Firmy vynakládají dostatečné množství financí na zjištění poznatků o vzdělání, schopnostech a dovednostech potencionálních zaměstnanců. Nábor nových zaměstnanců si podniky zajišťují samostatně nebo prostřednictvím outsourcingových společností. V první řadě jsou určeny specifické předpoklady na zaměstnance a pracovní místo. Mezi základní požadavky patří odborná způsobilost, zkušenosti, praxe a správné chování. V případě pracovní pozice jde především o zvážení potřeby přijetí nového zaměstnance a charakteristika pracovní náplně. Sekundární činností je samotné získávání zaměstnanců z interních nebo externích zdrojů. V případě vnitropodnikového zaměstnance se jedná o změnu pozice, povýšení nebo sesazení na nižší pracovní místo. Firmy upozorňují na nabídku pracovních míst prostřednictvím médií, inzerátů, internetových stránek a interních komunikací. Po získání dostatečného množství zpětné vazby přichází na řadu pohovory. Na základě zhodnocení výsledků a dojmů z působení uchazečů dochází k přijetí a následné adaptaci zaměstnance (Koubek, 2015, s. 93-94).

- **Rozmíst'ování pracovníků**

K zajištění plynulého provozu podniku slouží ideálně uspořádaný systém práce. Rozmíst'ování je orientování právě na tuto problematiku z hlediska kvantitativního, kvalitativního, časového a prostorového rozložení lidských zdrojů v organizaci. Základním požadavkem na zaměstnance je předpoklad vykonávání činností spojených s pracovní pozicí. V moderní době už se můžeme běžně setkat s takzvaným „Tailoringem“. Tato metoda moderního řízení klade důraz na znalosti a dovednosti zaměstnanců. V závislosti na těchto informacích se jim snaží management přidělovat pracovní pozici a s ní spojené povinnosti. Tento nepřetržitý proces je úspěšný za předpokladu obsazení pracovních pozic takovými zaměstnanci, kteří dosahují maximálních výkonů s cílem prosperity podniku (Koubek, 2015, s. 235).

- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Posláním zaměstnanců v pracovním vztahu založeným na smlouvě je výkon. Všechny pracovní aktivity jsou hodnoceny z důvodu zvýšení efektivity vykonávaných činností.

Moderní doba usiluje o zohlednění individuálních pracovních možností zaměstnanců oproti formálnějšímu systému, který porovnává pracovní výkon všech zaměstnanců s výkonem průměrného pracovníka. Nové pojetí řízení pracovního výkonu se snaží zamezit demotivaci schopnějších pracovníků a zároveň posílit stimulaci méně zdatných jedinců. Manažeři by tedy měli vzít v úvahu osobní fyzické možnosti, vzdělání, schopnosti, zkušenosti a jiné aspekty ovlivňující pracovní výkon a na základě těchto informací hodnotit individuální výkony. Řízení pracovního výkonu by mělo být co nejvíce propojeno s ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů tak, aby docházelo k maximální možné eliminaci rozdílů pracovních možností zaměstnanců a zároveň zohlednění jejich individuálních rozdílů (Koubek, 2015, s. 202).

- **Odměňování pracovníků**

V současné době se odměňování neomezuje pouze na finanční odměnu, ale klade důraz také na nefinanční odměny jako jsou benefity, pochvaly nebo různé doplňkové finanční ohodnocení udělované v souvislosti s pracovním výkonem. Cílem odměňování je zajištění finanční stimulace k udržení výkonnosti zaměstnanců a vytvoření spravedlivého ohodnocení. Základním nástrojem odměňování, který slouží zároveň k motivaci je plat nebo mzda (Blažek, 2014, s. 169).

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Cílem procesu je zajištění potřebných znalostí, pracovní flexibility a schopnost adaptace vůči změnám. Obměnou může být například přechod v rámci organizační struktury, příchod nové technologie aj. Dalším důvodem vzdělávání je rozšiřování pracovních schopností v případě zastupování osob vykonávající jinou činnost nebo usnadňování rekvalifikačního procesu v rámci organizace. Zaměstnanci se také mohou vzdělávat pomocí různých sebevzdělávacích programů. Vzdělávání je také spjato s motivací, neboť lidé toužící po karierním růstu chtějí prohlubovat své znalosti a dovednosti (Bedrnová, 2012, s. 192).

## **1.4 Kolektivní vyjednávání**

Kolektivní vyjednávání je vyrozumění mezi zaměstnavateli a odborovou organizací ve věcech zaměstnanosti orientující se na odměňování a péči o zaměstnance. Výsledkem ujednání je kolektivní smlouva, na které se dohodly obě strany a je v souladu se zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání (Příručka pro personální a platovou agendu, 2017).

### **1.4.1 Účastníci kolektivního vyjednávání**

Užší pojetí kolektivního vyjednávání se soustřeďuje pouze na zaměstnavatele a odborové organizace. V případě širšího pojetí se ke dvěma zmíněným přidávají zaměstnanci. V tomto případě koncepce kolektivního vyjednávání definuje všechny subjekty, kterým vznikají práva a povinnosti v této věci. Odborová organizace zastupující zaměstnance nemusí být pouze jedna. Probíhá-li vyjednávání mezi zaměstnavatelem a více odborovými organizacemi, musí se tyto instituce shodnout na jednotném obsahu ujednání a dále vystupovat v tomto vztahu jako jeden subjekt, není-li toto hledisko ujednáno ve smlouvě jinak. Společnosti v ČR mohou mít pouze jednu platnou kolektivní smlouvu. Větší organizace vytvářejí poměrně oddělené pracoviště spadající svými právy a povinnostmi pod organizaci. U těchto, například závodů nebo divizí, vytvářejí odborové organizace podnikové výbory a koordinační rady, které zastupují odborové organizace a jejich povinností je uzavření kolektivní smlouvy. Takto vytvořené kolektivní smlouvy se následně skládají z mnoha dodatků specifikující práva a povinnosti konkrétních pracovišť (Hrabcová, 2008, s. 54-56).

### **1.4.2 Kolektivní smlouva**

Tento dvoustranný právní úkon je výsledkem kolektivního vyjednávání, jehož obsahem jsou pracovní, sociální a mzdové podmínky. Kolektivní smlouvy mohou být také uzavírány mezi více odborovými organizacemi a zaměstnavateli (Hrabcová, 2008, s. 52).

Kolektivní smlouvy se z hlediska smluvních stran rozlišují na dvě skupiny. Prvním typem jsou podnikové kolektivní smlouvy, které uzavírá jedna odborová organizace nebo více odborových organizací na straně jedné a zaměstnavatel na straně druhé. Kolektivní smlouvy vyššího stupně zajišťují ujednání mezi svazem zaměstnavatelů a odborovým svazem. Na rozdíl od podnikové smlouvy zákon umožňuje v tomto vztahu uzavírání kontraktu více zaměstnavatelům. Smlouva nabývá platnosti podepsáním účastníků. Může být uzavřena, je-li zde viditelný projev vůle, který je srozumitelný a konkrétní. Požadavky na subjekty musí být reálné a v souladu s dobrými mravy (Odbory-online, 2010).

## **2 MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ**

Působením podnětů na lidskou mysl vzniká touha člověka uspokojit potřeby, o které má osoba zájem. Motivace zahrnuje široké spektrum podnětů zjištěných z vlastních zkušeností, metod, teorií a zkoumání, které podněcují chování osob. Hlavním posláním stimulace je uvádět činnost zaměstnanců do pohybu. Oba dva pojmy spolu představují jeden ze základních předpokladů, jako jsou vzdělání nebo schopnosti, bez kterých by zaměstnanci nemohli dosahovat kvalitních pracovních výsledků.

### **2.1 Motivace**

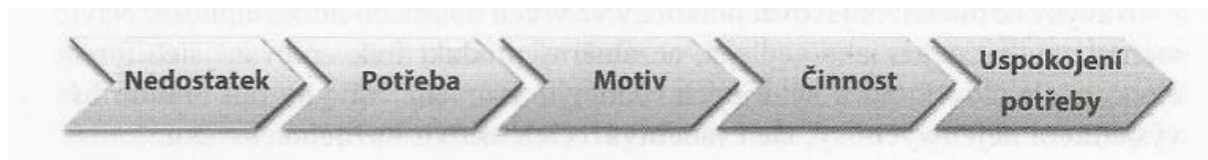
Jak už bylo výše zmíněno, motivace je soubor vnitřních popudů vedoucích k ovlivňování lidského konání. Příčinou motivace je vědomí lidí, že činnost, jež vykonávají, povede k uspokojení potřeb, které v této souvislosti očekávají. Motivace je dynamický stav s dočasnou dobou působení. Úlohou vedoucích je zjištění poznatků o motivačních podnětech zaměstnanců. Výsledkem motivace je efektivně pracující lidská složka, která je zároveň se svou prací spokojena. Hlavním předmětem motivace je motiv. Motivace se skládá ze tří základních faktorů. Směr poukazuje na důvod činu, který dále překračuje v úsilí a jeho přetrvávání neboli, jak dlouho se osoba snaží docílit kýženého výsledku (Arnold, 2007, s. 302).

#### **2.1.1 Zdroje motivace**

Zdroje motivace představují soubor okolností, jež se vyznačují zaměřením na lidské chování a jejich působení vedoucí k touze tyto okolnosti naplnit. Důležité je porozumění a vnímání motivace zaměstnanců, neboť skutečností vedoucí k angažovanosti pracovního nasazení je celá řada. V následujících pod bodech budou zdroje motivace blíže specifikovány na základě informací z knihy Manažerská psychologie a sociologie od Bedrnové:

- **Potřeby**

Psychologie chápe potřeby jako stav uvědomovaného a neuvědomovaného nedostatku, který představuje určitou významnost pro individualitu. Nedostatek vyvolává potřebu, která vede k motivaci osobnosti s cílem uspokojení potřeb. Celý tento proces zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 2: Fáze uspokojení potřeb

*Zdroj: [Bedrnová, 2012, s.229]*

Lidské potřeby lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou potřeby primární, které jsou spjaty se základními potřebami jako například jídlo, vzduch, voda aj. Druhou sekundární skupinou jsou potřeby sociálního, společenského a psychologického rázu.

- **Návyky**

Komplex zautomatizovaných činností vytvářených v průběhu lidského života. Zvyklosti jsou pravidelné, opakující se aktivity vyvolané naučeným chováním na základě vnitřními pohnutek. Návyky jsou vytvořeny konáním osobnosti, nebo mohou být výsledkem výchovy.

- **Zájmy**

Zájmy představují oblíbené zaměření osobnosti. Běžně se setkáváme se sportovními, hudebními, vědeckými a dalšími druhy zájmů. U těchto motivů je důležitá jejich stálost a hloubka.

- **Hodnoty**

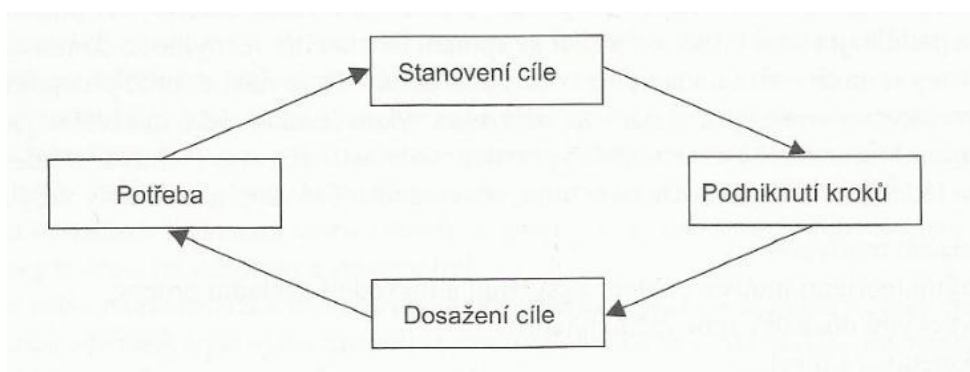
Během života se člověk setkává s různými podněty. Tyto skutečnosti poznává a ukládá jim určitou důležitost. Hodnotou může být například přátelství, spolupráce, finanční stránka a celá škála ostatních aspektů. Díky zjištění stupnice hodnot těchto okolností může zaměstnavatel usměřňovat motivaci právě tím směrem, kterému zaměstnanec udává nejvyšší důležitost.

- **Ideály**

Faktory, které osoby hodnotí jako žádoucí, pozitivní a důležité jsou vytvořené na základě výchovy osobnosti. Ideály jsou výsledkem působení autorit, a proto velký podíl na těchto motivačních podnětech má právě rodina. Ideály představují především životní cíle, ale mohou se také týkat pracovního a osobního života (Bedrnová, 2012, s. 228-232).

## 2.1.2 Proces motivace

Vznik potřeb a snaha o jejich uspokojení představuje následující obrázek:



Obrázek 3: Proces motivace

*Zdroj: [Armstrong, 2007, s.220]*

Proces motivace představuje stanovení kroků, které vedou k dosažení cílů individuálních požadavků jedince. Podněty mohou být vnitřního nebo vnějšího působení na lidské chování. Zde hraje významnou roli empatie manažera, zdali má dostatek zkušeností a kvalitních informací o svých zaměstnancích a dokáže tyto potřeby správně zkonstruovat. Cyklus může dospět ke dvěma diferencovaným výsledkům. Kladný efekt vede k spokojenosti. V případě, že v budoucnu nastane podobná situace, osoba s velkou pravděpodobností zvolí stejný motivační proces. Druhou možností je negativní výsledek. V takovéto situaci osoba příště pravděpodobně zvolí odlišné kroky (Armstrong, 2007, s. 220).

## 2.1.3 Typologie osobnosti z motivačního hlediska

Motivační charakter působení osob na pracovišti se posuzuje z hlediska dynamiky, efektivity, stability a užitečnosti. Škála dynamiky souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou. Druhá zmíněná preference souvisí spíše s volbou mezi cestami a cíli. Cíle lze specifikovat jako věci, výsledky nebo úkoly, naopak jako cesty jsou označovány metody, procesy a vztahy. Interakcí mezi těmito škálami získáme čtyři různé osobnosti s rozdílnými povahami chování.

V následujících pod bodech budou charakterizovány druhy osob z hlediska motivace po vzoru z knihy Tajemství motivace od Plamínka:

- **Objevovatel**

Osoba, která si klade neomezené cíle. Objevovatel má potřebu vnitřního sebeprosazení a zdolávání výzev. Disponuje velkým sebevědomím. Takovéto osoby by se dali označit i jako lehce egoistické ve vztahu ke svým nadřízeným. Pod nátlakem dosahují vyšších výsledků.

- **Usměřňovatel**

Je člověk, který má potřebu ovlivňovat druhé. Mezi jeho hlavní priority patří prosazení se ve své pracovní sféře. Na pochvalu reaguje vlídně a rád poradí, jak svých výsledků dosáhl, ale naopak při nezdaru se chová velmi arogantně a sobecky. Jelikož se jedná o vůdčí typ, velmi často ponechává svou práci na úkor druhých.

- **Slad'ovatel**

„Slad'ovatelé“ jsou lidé, kteří potřebují cítit v pracovním prostředí výbornou atmosféru. Jsou velmi kolektivním typem osobnosti. Nechválí pouze sebe, ale vyzdvihují i práci ostatních spolupracovníků. Jsou nejlepším typem osobnosti z hlediska kolektivní práce.

- **Zpřesňovatel**

Tento typ osobnosti se vyznačuje apelováním na vlastní dokonalost. Je schopen přijmout kritiku za své výkony. Uznání přijímá bez egoismu. Z hlediska typu motivační osobnosti je to prakticky ideální člověk, avšak pod nátlakem jedná s velkým stresem a občas má sklony ke zhroucení, což pro týmovou spolupráci není ideální povaha (Plamínek, 2015, s. 46-52).

#### **2.1.4 Pracovní motivace**

Odměny a sankce jsou hlavním nástrojem motivace. Většina zaměstnanců jedná právě na základě těchto podnětů s cílem jejich dosažení nebo vyvarování (Urban, 2017, s. 26).

Motivační nástroje působí prakticky na většinu zaměstnanců. Ovšem každá osoba je jedinečná. Stejně odměny a sankce mohou mít pro dvě osoby rozdílné hodnoty.



Následující pod body se zaměřují právě na charakteristiku osobností z hlediska pracovní motivace. Autor vycházel z rozdělení dle Urbana:

- **Finanční a materiální motivace**

Tento typ motivace je typický pro vykonávání nezajímavé, monotónní, velmi náročné až rizikové práce. Zaměstnanci patřící do této skupiny berou práci pouze jako možnost výdělku. Jejich zájem o práci není nijak značný. Nejvhodnější způsob k motivaci těchto osob je stanovit výkonové cíle, které musí splnit, aby obdrželi hmotné odměny.

- **Motivace založená na zajímavosti práce**

Jak už název napovídá, zde se setkáváme s prací, která je zajímavá a zábavná. Zaměstnanci jsou motivováni příjemnou atmosférou pracovního prostředí. Nadřícení mohou zvýšit zájem o práci přidělením úkolů, které zaměstnance baví.

- **Výkonová motivace**

Zaměstnanci chtějí vyřešit problém, vykonat práci a překonat překážky. Jestliže zadaný úkol zvládnou, jsou spokojeni. Často akceptují samostatné úkoly, aby si dokázali, že jsou způsobilí i pro náročnější úkoly. V případě snazšího zadání práce si připadají málo vytížení vzhledem k jejich schopnostem.

- **Pracovní motivace v souvislosti s psychologií**

Lidé jsou ovlivňováni různými podněty. Výkon pracovníků může ovlivnit potřeba zviditelnění se mezi kolegy, posláním jejich práce, pocit sounáležitosti s pracovní skupinou nebo možnost uplatnit vlastní názor (Urban, 2017, s. 36-39).

### **2.1.5 Oddanost a angažovanost zaměstnanců**

Oddanost je mírou angažovanosti vykonávat práci dle svých vlastních vnitřních pocitů. Především je formulována oddanost k organizaci, která značí hrdost, náklonost k práci a touhu být členem organizace. Oddanost vyjadřuje pozitivní motivaci. Zaměstnanci vynakládají svou energii nejen ve svůj vlastní prospěch, ale také pro blaho organizace. Oddanost ovšem nemusí být spojována pouze s organizací, ale také s kariérou, prací, rodinou nebo týmem (Armstrong, 2015, s. 235).

### **2.1.6 Motivační program**

*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků (Bedrnová, 2012, s. 269). S dokumentem musí být zaměstnanci seznámeni. Společnost nastavuje motivační program na základě svého společenského poslání, cílů, úkolů a organizační struktury. Motivační program pomáhá zejména k angažovanosti zaměstnanců prostřednictvím přijmutí podnikových cílů. Podporuje motivaci zaměstnanců a tím přispívá ke zvýšení výkonů jednotlivců i týmů (Kurzy.knihovna.cz, 2017).*

### **2.1.7 Negativní motivace**

S obrácenou motivací se setkáme u dvou případů. Jedná-li se o situaci, kdy jsou zaměstnanci trestáni i přestože svou práci vykonávají správně a v souladu se stanovenými podmínkami. V druhém případě jsou naopak zaměstnanci odměňováni, avšak jejich chování je nevhodné. K takovýmto případům dochází, když si manažeři nebo vedoucí pracovníci nejsou plně vědomi, jak podněty na zaměstnance skutečně působí (Urban, 2017, s. 41).

V praxi se v této spojitosti například setkáváme s vyčleněním jednotlivce nebo skupiny. Firma po časovém období vyhlašuje zaměstnance měsíce. Tento způsob se nezdá být špatným. Problém spočívá v kapacitě. Odměnu může získat pouze jeden zaměstnanec a tento fakt může vyvolat mezi kolegy demotivující pocit nedosažitelnosti cíle. Výsledkem může být ale nezdravé soutěžení, které se projeví například špatnou spoluprací mezi osobami ve společném pracovním zařazení (Urban, 2017, s. 43).

## **2.2 Stimulace**

Soubor vnějších podnětů sloužící k psychologickému ovlivňování lidského myšlení se nazývá stimulace. Jedná se o naprosto běžnou praktiku záměrného a cílevědomého působení vedoucích pracovníků na své podřízené s cílem zvýšit jejich výkonnost. Firmy mohou své zaměstnance ovlivňovat v souvislosti s pozitivním i negativním hodnocením jejich práce. Celý proces se soustřeďuje na zjištění ideálních stimulačních podnětů ve vztahu k pracovnímu výkonu a celkovému rozvoji osobnosti zaměstnance. Podněty využívané zaměstnavateli k ovlivňování pracovního nasazení podřízených se označují jako stimuly.

### **2.2.1 Stimuly**

Stimuly představují pro manažery nejúčinnější způsob, jak ovlivnit výkon svých zaměstnanců. Hmotná odměna je považována za základní stimulační prostředek, jelikož je zdrojem pro zabezpečení existenčního minima. Jedná se především o mzdu nebo plat. Ovšem významnější působení představují pohyblivé složky finančních odměn, které jsou udělovány na základě vykonané práce.

- **Mzda nebo plat**

Hlavním finančním stimulem udělovaným ze strany zaměstnavatele je plat nebo mzda. Oba dva pojmy vyjadřují odměnu za vykonanou práci, avšak nejde o synonyma. Rozdíl je v zaměstnavateli. Mzda je vyplácena v soukromém sektoru. Oproti tomu plat je vyplácen státem, samosprávným celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací a v jiných specifických případech. Dalším podstatným rozdílem je způsob vyměření výše odměny. V případě platu zaměstnanci náleží ohodnocení dle jeho platové třídy. V druhém případě zaměstnavatel určuje mzdové podmínky. Mzda může být úkolová nebo časová, základní s pohyblivou složkou nebo také může obsahovat náhrady, prémie, příplatky a výkonnostní složky (Rozdíl mezi platem a mzdou, 2015).

- **Prémie a odměny**

Prémie a odměny slouží jako doplňkové finanční ohodnocení s cílem stimulovat zaměstnance a docílit tak jeho vyšší výkonnosti. Prémie a odměna není jeden a ten samý pojem. Odměna je udělována na základě rozhodnutí zaměstnavatele, který určuje její výši. Prémie je pohyblivé finanční ohodnocení vyplácené při splnění firmou stanovených podmínek. Stimuly jsou udělovány v souvislosti s výkonem a kvalitou práce. U výkonných pracovníků jsou vypláceny za krátké časové období a v případě řídicích pracovníků se jedná spíše o delší časový horizont.

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody zaměstnavatel může udělovat svým zaměstnancům na základě svého rozhodnutí. Tyto stimulační podněty mohou hrát velice důležitou roli při výběru zaměstnavatele, jelikož se jedná o zvýhodnění, která se vztahují k firmě. Zaměstnanecké benefity mohou být buď přizpůsobeny konkrétnímu přání zaměstnance nebo jsou nastaveny fixně pro všechny.

Benefity bychom mohli rozdělit dle jejich výhodnosti. Zaměstnanecké výhody, jako například stravenky, školení, připojištění, jsou pro zaměstnance daňovým nákladem a v případě zaměstnance se jedná o osvobozený příjem. Tato skupina benefitů je nejvíce výhodná. Méně, avšak stále příznivá skupina zahrnující zdravotní péči, rekreaci či firemní školku je skupinou benefitů, z kterých zaměstnavatel nemusí platit sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnance se opět jedná o daňově osvobozený příjem. Další skupinou jsou neutrální benefity, pro které platí stejná pravidla jako v případě výplaty mzdy. Mezi tyto výhody můžeme zařadit nadstandartní dobu dovolené, sick days, firemní vozidlo pro soukromé účely aj. Nejméně výhodnou skupinou benefitů jsou například speciální dárky zaměstnancům, které jsou daňově neuznatelným nákladem pro poskytovatele a zaměstnanci z nich odvádějí daň včetně pojištění (Zaměstnanecké benefity a daně, 2018).

- **Sankce**

Stimul představující negativní finanční položku, která má posílat motivaci budoucího chování. Sankce je udělována na základě nesplněných podmínek, škod, aj.

- **Pochvaly a uznání**

Vedoucí by se měli snažit o budování příjemných pracovní vztahů. Důležité je zaměstnance chválit, ocenit jejich přínos za dobře vykonanou práci, aby věděli, že jejich činnost je vnímána, a že jsou součástí tohoto kolektivu, potažmo této společnosti. Příkladem takovéto stimulace může být vyvěšení nejlepšího zaměstnance měsíce na nástěnku. Tento krok má posílit zdravé soutěžení mezi kolegy. Dalšími příklady nehmotné stimulace je například pochvala nebo uznání.

### **2.2.2 Význam stimulace v současnosti**

Nástroje uplatňované v souvislosti s ovlivňováním pracovního nasazení nejsou zaměřovány pouze na konkrétní profil jedince, ale také na činnost nebo chování, které chceme u zaměstnance dosáhnout. Stimulace se neomezuje pouze na ovlivňování pracovního výkonu, jeho stabilitu a kvalitu, ale také na mnoho dalších oblastí, které chtějí vedoucí u svých zaměstnanců zkvalitnit a podpořit. Jedná se například o podporu spolupráce pracovních skupin, rozvíjení mezilidských vztahů, maximalizaci odpovědnosti a tvořivosti svých zaměstnanců za účelem využití jejich potenciálu. Lidé mají specifické schopnosti, které ale nemusejí naplno využít, a právě s pomocí využití stimulačních podnětů lze docílit většího nasazení. Další možností využití stimulace je podpora vzdělávání. V dnešní době je proces vzdělávání

celoživotní záležitostí. Zaměstnanci se musí vzdělávat, ať z důvodu zefektivnění jejich práce, kvůli stále se zdokonalujícím technologiím nebo k rozšíření jejich kvalifikace (Bedrnová, 2012, s. 265-267).

### **2.3 Vazba mezi motivací a stimulací**

Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá ve zdroji působení podnětů. Motivace představuje soubor vnitřních popudů, které jsou vyvolány v mysli člověka na základě jeho preferencí. Stimulace je vnější působení. Jedná se o faktory popsané v kapitole 2.2.1, které mohou zaměstnavatelé využít s cílem ovlivnit pracovní nasazení, kvalifikaci a úroveň vzdělání svých pracovníků. V rámci stimulace se zaměstnavatel orientuje na profesní růst svých zaměstnanců.

Vztah mezi stimulací a motivací spočívá v návaznosti. Vedoucí pracovníci využívají stimulačních podnětů, aby došlo ke zvýšení úsilí zaměstnance způsobené pozitivním působením stimulů na konkrétní motivační profil jedince. Výsledný efekt stimulačního působení se odvíjí od poznání ovlivňované osoby, aktuálního psychického stavu, formy a působení stimulačních podnětů. Základní podmínkou pro fungující stimulaci je pochopení osobnosti pracovníků a orientovat stimulaci na základě těchto informací. Stimulem může být v podstatě vše, co pro ovlivňovanou osobu vyjadřuje hodnotu (Bedrnová, 2012, s. 259).

### 3 MOTIVACE VE VZTAHU KE SPOKOJENOSTI A VÝKONNOSTI

Tato kapitola popisuje závislost člověka ve vztahu k jeho potřebám a výkonnosti. Míra spokojenosti zaměstnanců je podložena jejich vlastními individuálními tužbami. V praxi se můžeme setkat s osobami preferujícími maximální výdělek, jiní naopak dávají přednost dobrému vztahu s kolegy a pocitu vnitřního uspokojení. Základní požadavky spojené s pracovní spokojeností jsou odpovídající finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu, přátelský kolektiv, dobrý vztah s nadřízeným, zajímavá pracovní náplň, aj.

#### 3.1 Motivační teorie

*„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucích účinků“* (Blažek, 2014, s. 162). V následujících podkapitolách budou charakterizovány jednotlivé motivační teorie, které byly vytvořeny na základě zkoumání lidského chování v pracovním prostředí.

##### 3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je teorie Abrahama Maslowa. Hlavní princip spočívá v hodnotě důležitosti potřeb vzhledem k individuálním požadavkům osob. Maslow sestavil pyramidu, která zobrazuje pět úrovní.

##### Hierarchie potřeb dle Maslowovy pyramidy:



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: [Vodáček, 2009, s.125]

Stupně definují rozdílné potřeby od těch nejzákladnějších, až po řekněme nejméně potřebné. Tento fakt se ovšem u každé osoby liší. Příčinou odlišnosti je charakter člověka, životní situace, přednosti, aj. Teorie říká, že je důležité zjistit úroveň motivace zaměstnance, do které spadá a nasměrovat ovlivňování jeho pracovního výkonu právě tímto směrem a výše (Blažek, 2014, s. 163).

- **Fyziologické**

Potřeby související se zajištěním existence a reprodukce. Jedná se o potřeby zdraví, bydlení, obživy a jiné nezbytné potřeby související se životem.

- **Bezpečí**

Zaměstnanci motivováni na této úrovni vyžadují zajištěnou pracovní pozici. Především se jedná o finanční zabezpečení v podobě mzdy nebo platu a v případě nemoci kompenzaci pracovní neschopnosti nebo úrazu při výkonu povolání.

- **Sounáležitosti**

Podmínkou uspokojení je pro pracovníky začlenění do kolektivu. Hlavním faktorem je potřeba kontaktu s kolegy, možnost projevit vlastní názor nebo samotná účast na řešení problému.

- **Uznání**

Potřeba uznání souvisí s oceněním přínosu práce zaměstnance pro společnost. Pracovníci velmi rádi přijímají pochvaly a jiné ohodnocení jejich činnosti ze strany svých kolegů a nadřízených.

- **Seberealizace**

Nejvyšší stupeň Maslowovy pyramidy. Seberealizací se rozumí ztotožnění osoby se svojí vizí. Lidé řadící se do této skupiny už nechtějí vnímat práci jako pouhé zaměstnání, nýbrž poslání jejich života.

### **3.1.2 Teorie výkonové motivace**

Motivační studií, která se věnuje aktivitě pracovníků, se zabýval D. C. McClelland. Hlavní náplní jeho výzkumu bylo zjištění, jak zaměstnávat osoby, aby byli spokojeni se svým výkonem. Jeho teorie je založena na faktu, že výkon lidí je vyvolán kromě potřeby úspěchu, také potřebou vyhnout se neúspěchu. McClellandovou teorií byl zjištěn největší výkon při zadávání středně obtížných úkolů (Pilařová, 2016, s. 84-85).

Tento vztah vyjádřil níže zmíněným vzorcem.

$$\text{Síla motivu výkonu} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Obrázek 5: Vztah výkonové motivace

*Zdroj: [Pilařová, 2016, s.84]*

### 3.1.3 Teorie očekávání

Expektační teorie se zaměřuje na proces, nikoli na obsah motivace. Victor Vroom chtěl v této teorii poukázat na postupné rozhodování lidí v rámci pracovního procesu, na jejich jednání a způsob rozhodování. Ve svém zkoumání se zaměřil na tři významné faktory: valenci, instrumentalitu a expektaci. Jedná se o pravděpodobnostní vyjádření dosažitelnosti a úsilí dostat výsledkům, které vyjadřují hodnotu aktuálního procesu pro zaměstnance. Motivace je tedy závislá na míře očekávání, že za vykonanou činnost se dostane jedinci takových výsledků, jenž pro něj mají významnou hodnotu (Arnold, 2007, s. 312).

### 3.1.4 Teorie spravedlnosti

Spravedlnost spočívá v rovnosti zacházení mezi individuálními subjekty. Problematikou se ve své teorii zabýval J. S. Adams. Člověk při své práci pozoruje svůj přínos a odměnu za vykonanou práci ve srovnání s kolegy. Předmětem spokojenosti může být finanční ohodnocení, pracovní podmínky, pochvala, uznání a jiné formy odměn. V případě nepoměru mezi úsilím, které do práce zaměstnanci vkládají, a odměnou, jenž se jim dostává, může docházet k demotivaci zaměstnance a snaze odstranit tuto nesrovnalost (Bedrnová, 2012, s. 248).

### 3.1.5 Teorie dvoufaktorů

Herzbergerova teorie vznikla v 50. letech 20. století. Jejím cílem bylo poznání pracovní spokojenosti. Motivátory a hygienické faktory jsou hlavními činiteli, kterými se zabývá tato teorie. Společné pozitivní působení těchto faktorů vede k spokojenosti zaměstnanců. Příznivé hygienické podmínky nevyvolávají v myšlenkách pracovníků nespokojenost, avšak jejich kladný efekt nemá nikterak zásadní vliv na motivaci. Přidá-li se k optimálnímu působení hygienických faktorů také kladné nastavení motivátorů, může zaměstnavatel upozorovat



u svých zaměstnanců pozitivní vliv na pracovní motivaci a pracovní nasazení (Bedrnová, 2012, s. 246-247).

### **3.1.6 Teorie X a Y**

Tyto dva přístupy k motivaci jsou založeny na bázi zdravého rozumu. Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie D. McGregor.

- **Teorie X**

Krátké vodítko cukr a bič. Tato koncepce využívá k motivování lidí odměny a tresty. Teorie vychází z představy nezaujatých a líných zaměstnanců. Hlavní motivační pobídkou působící na výkon je finanční odměna (Arnold, 2007, s. 303).

- **Teorie Y**

Volné vodítko vyjadřuje menší fixaci na finanční odměny a s tím související nižší náročnost na vedení pro manažery. Zaměstnanci nejsou motivováni pouze finančním ohodnocením, ale důležitou roli v jejich spokojenosti hrají také fyziologické potřeby. V případě této koncepce by se měl management zaměřit na podporu uspokojení z vykonávané práce a přispívat k osobnímu rozvoji pracovníků (Arnold, 2007, s. 303).

## **3.2 Motivace v organizacích**

Předpokladem pro kvalitní výkony je správná motivace. Je-li úroveň motivace nízká, zaměstnanec necítí potřebu produkovat maximální možné úsilí. Kapacita schopností, dovedností a vynaloženého času v práci tak může přijít vniveč.

### **3.2.1 Motivační nástroje v organizacích**

Motivace v organizacích slouží k aktivaci podněcujících myšlenek zaměstnanců pro usměrnění jejich výkonu správným směrem. Motivace představuje jeden z klíčových faktorů úspěchu. Pomocí motivace se firmy snaží vyvolat zájem, ochotu, odhodlanost a chuť do práce. Pod body níže obsahují popis některých možných způsobů ke zvýšení motivace zaměstnanců dostupných z webových stránek Podnikatel.cz:

- **Teambuilding**

Akce, která má přispět ke zvýšení komunikace, spolupráce, rozvoji a řešení problému mezi zaměstnanci. Teambuilding, který je vhodný pro zhruba 10 osob, je hojně využívanou alternativou zvýšení motivace díky lepší vztahům.

- **Peněžní odměny**

Peněžní odměny představují finanční částky udělované zaměstnancům při splnění úkolu. Jedná se o nejjednodušší formu posílení motivace zaměstnanců.

- **Interní soutěže**

Jedna z využívaných alternativ zvýšení úsilí zaměstnanců na základě zdravého soutěžení. Interní soutěže představují jakýsi žebříček v rámci společnosti nebo útvaru, v němž je porovnáváno plnění výkonnostních ukazatelů. Zaměstnancům s nejlepšími výsledky jsou následně udělovány odměny.

- **Setkání s vedením společnosti**

K uvolnění napětí, navázání přátelského prostředí a sdílení informací slouží různé formy setkávání s vedením společnosti. Jedná se o akce, jež by měly být vedeny v klidné uvolněné atmosféře. Těmito způsoby zaměstnavatelé zvyšují povědomí zaměstnanců o společnosti, jako o přátelského prostředí.

- **Pracovní kolečko**

Nástroj motivace přispívá ke zlepšení procesu adaptace a rychlejšího seznámení zaměstnance s pracovními pozicemi v podniku. Zaměstnanec také rychleji navazuje vztahy a získává lepší povědomí o činnosti podniku (5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců, 2018).

### **3.2.2 Zjišťování pracovní spokojenosti**

Spokojenost s prací je propojena s postoji a pocity zaměstnanců ve vztahu k práci. Tyto faktory mohou být pozitivní nebo negativní. Zdali bude míra pracovní spokojenosti kladná, lze předpokládat i zvyšující se výkonnost zaměstnanců. Předpokladem pracovní spokojenosti je fungující motivační systém a míra uspokojení z vykonané práce. Hlavními činiteli ovlivňujícími spokojenost se zaměstnáním jsou kvalitní týmová spolupráce, možnost kariéerního růstu, možnost zasahovat do způsobu provádění svěřené práce a přijatelná míra náročnosti vzhledem ke kvalifikaci a fyzickými zdatnostem osob (Armstrong, 2007, s. 228-229).

Zjišťování spokojenosti s prací je uskutečňováno následujícími způsoby:

- **Dotazníky**

Dotazník je soubor otázek pokládaný cílové skupině k zodpovězení. Dotazníky mohou být vedeny ve formě elektronické nebo tištěné. Používají se k zjištění konkrétních i abstraktních

informací, které jsou následně vyhodnoceny a mohou být porovnány s očekáváním. Otázky obsažené v dotazníku mohou být cílené na danou společnost nebo univerzální. Univerzální dotazování přesahuje oblast organizace. V takovýchto dotaznících se vyskytují otázky nekonkretizované na danou společnost, avšak objevují se zde i cílené otázky pro segment podnikání nebo organizaci.

- **Rozhovory**

Tento způsob zajišťuje přímou interakci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Umožňuje vedoucím získat lepší povědomí o názorech podřízeného. Z hlediska časové náročnosti jsou rozhovory horší alternativou nežli dotazování. Během konzultace se používají uzavřené a otevřené otázky.

- **Diskusní skupiny**

Diskuze probíhají pouze s malým počtem osob. Zpočátku jsou členové diskusní skupiny seznámeni s problémem a následně probíhá diskuze. Pro introvertní osoby nejsou diskusní skupiny příliš šťastnou variantou, jelikož z hlediska jejich povahy se svůj názor bojí vyjádřit, čímž z konkrétního řešícího vzorku nelze vytvořit stoprocentní závěr (Armstrong, 2007, s. 229-230).

### **3.2.3 Moderní přístupy k motivování pracovníků**

Delegování je činnost manažera, kterou předává pravomoc a odpovědnost za vykonávané úkoly na své podřízené. Delegování má velký význam především, když je vykonávána práce, která svým obsahem není příliš specifikovatelná. Přidělování náročných úkolů může být mnohdy pro zaměstnance velikou výzvou. Za předpokladu úspěšného vyřešení úkolu mohou ukázat svůj potenciál a docílit kariérního růstu. V případě rutinní práce hraje velkou roli z hlediska motivace hlavně finanční pobídka (Blažek, 2014, s. 182).

Dalším moderním přístupem ve vedení je koučování. Je to proces, jehož cílem je rozšířit znalosti o řešených problémech v práci, prohlubování myšlenek zaměstnanců s cílem jejich kvalitnějšího pracovního výkonu a zvýšení jejich motivace k práci. Koučování neznamena přidělování příkazů, jde o specifické jednání kouče, který koučuje koučovaného. Kouče si pracovníci nezvolí. Jedná se o profesionálního pracovníka s lidmi. Velice obdobná podoba koučování je tzv. mentoring. Přístup, kdy zaměstnanec si sám vybírá mentora, osobu, která poskytuje cenné rady a vzdělává tak zaměstnance. Mentor sdílí informace a jeho cílem je zvýšit

schopnosti vzdělávané osoby a pomoc při nalezení snadnější cesty při řešeních problémech (Bedrnová, 2012, s. 205-206).

### **3.2.4 Pracovní výkonnost**

Výkon představuje výsledek činnosti uskutečňované v konkrétním časovém horizontu za předem stanovených podmínek. Výkonnost představuje maximální dosažitelný výkon pracovníka. V praxi není možné využívat stoprocentní výkonový fond, neboť lidé potřebují čas na odpočinek a ostatní nezbytně nutné pracovní přestávky. Výkon představuje maximální možné úsilí podpořené osobní předpoklady pro konání práce, které jsou ovlivněny úrovní motivace (Mayerová, 1997, s. 91).

Pracovní výkony jsou zpravidla hodnoceny z hlediska kvantity vytvořených výkonů a kvality těchto výstupů. Manažeři mohou také pozorovat v souvislosti s výkonem stabilitu výkonu v závislosti na čase. Množství vykonané práce by však mělo být posuzováno mezi pracovníky s přihlédnutím na jejich fyzické, kvalifikační, věkové a ostatní předpoklady. Dalším důležitým faktorem ovlivňující výkonnost je stres. Jedná se o negativní pocit vyvolaný na základě vnějšího působení.

## 4 SPOLEČNOST ČEZ DISTRIBUCE, A. S.

V rámci praktické části bakalářské práce bude provedena analýza motivace a stimulace ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.



Obrázek 6: Logo ČEZ Distribuce, a. s.

*Zdroj: [Loga společnosti ČEZ Distribuce, a. s., 2018]*

### 4.1 O společnosti

ČEZ Distribuce, a. s., je součástí koncernu řízeného společností ČEZ, a. s. Jedná se o samostatně hospodařící celek. V tomto vztahu představuje ČEZ, a. s., kontrolní orgán, který musí respektovat pravidla Energetického zákona, Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/72/ES. ČEZ, a. s., poskytuje zařízení a technologie společnosti ČEZ Distribuce, a. s., která může s těmito prostředky nakládat (O společnosti, 2018).

#### 4.1.1 Koncern ČEZ, a. s.

Společnost ČEZ, a. s., je největším energetickým uskupením střední a jihovýchodní Evropy. ČEZ, a. s., je společnost zabývající se primárně výrobou, nákupem, distribucí a prodejem elektrické energie, a to nejen pouze na území ČR, ale také v zahraničí, konkrétně tedy v Německu, Francii, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Turecku a na Slovensku. Koncern se dělí do několika dceřiných společností. Provozní segmenty Skupiny ČEZ se člení na výrobu, prodej, distribuci, těžbu a ostatní. Jedním z těchto segmentů je právě ČEZ Distribuce, a. s. Sekundární činností, ve které chce společnost rozšiřovat své aktivity, je teplárenství v podobě kombinované dodávky energie a tepla (Energetická skupina ČEZ, 2018).

Statutárním orgánem společnosti je sedmičlenné představenstvo, jehož předsedou je Ing. Daniel Beneš, MBA. Kontrolou nad řízením je zodpovědná dozorčí rada, která se skládá z dvanácti osob. Sídlo společnosti se nachází na adrese Duhová 1444/2, Praha 4 - Michle.

Z hlediska právní formy se jedná o akciovou společnost. ČEZ, a. s., se řadí mezi největší zaměstnavatele v ČR (ČEZ, a. s., 2018).

Skupina ČEZ je společensky odpovědná firma. Jedná se o spolehlivého zaměstnavatele, který se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc a snaží se jim pomoci, například v případě postižení dítěte zaměstnance. Společnost vstupuje také ve velké míře do povědomí běžných občanů svým vystupováním na veřejnosti formou podpory různých kulturních a sportovních akcí. Pro své zaměstnance pořádá pravidelně speciální sportovní soutěže.

#### **4.1.2 Základní informace o společnosti ČEZ Distribuce, a. s.**

Společnost vznikla dne 12. 7. 2010 na základě projektu fúze sloučením společností ČEZ Distribuce, a. s., a ČEZ Distribuční zařízení, a. s. Dne 1. 10. 2010 byla zapsána do obchodního rejstříku. Sídlo společnosti se nachází na adrese Teplická 974/8, Podmokoly, Děčín 4. Generálním ředitelem je Ing. Richard Vidlička, MBA. Základní kapitál společnosti je vyčíslen na 60 miliard korun českých a skládá se z 600 kmenových akcí, které jsou nahrazeny jednou hromadnou listinou. Jediným akcionářem, a tudíž vlastníkem společnosti je koncern ČEZ, a. s (ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

#### **4.1.3 Předmět a cíl společnosti**

Společnost je právoplatným provozovatelem distribuční soustavy dle energetického zákona č. 458/200 Sb. a zároveň je také držitel licence na distribuci elektrického proudu. Posláním společnosti je zabezpečení dodávky elektrické energie firmám a domácnostem s cílem soustavného zlepšování poskytovaných služeb a rozšiřování distribuční sítě. Působnost společnosti pokrývá téměř celou ČR, vyjímaje kraje Jihočeského, Jihomoravského a Hlavní město Praha (O společnosti, 2018).

Být provozovatelem distribuční soustavy znamená mnoho povinností spojených s touto činností. V celé ČR společnost vlastní okolo 50 000 km dlouhou distribuční síť, na které je třeba provádět pravidelné kontrolní měření, opravy, montáže a zkoušky sítě. V souvislosti s neustále se rozšiřující distribuční sítí také vytváří projektovou dokumentaci a instaluje nové distribuční zařízení pro rozšíření stávajících území, jež jsou schopni svou dodávkou pokrýt. Pro plynulost systému existuje v podniku celé spektrum pracovních pozic, aby docházelo k dokonalému souladu činností a k zabezpečení hlavního poslání společnosti. Provoz standardizují stávající technologie s cílem kvality a koordinace. Společnost se také soustředí

na využívání nových principů v oblasti řízení nákladů spojených s provozem distribuční soustavy a investic do rozvoje.

V souvislosti s hlavním úkolem společnosti je důležité udržení bezpečné práce. Organizace je držitelem ocenění Bezpečný podnik. Osvědčení bylo naposledy obhájeno v roce 2015 s platností na tři roky. Politika bezpečnosti podniku se zaměřuje na problematiku BOZP při předcházení a řešení úrazů a rizik při výkonu povolání. Společnost se soustředí na zajištění maximální bezpečnosti práce, především se zaměřuje na kritické body v souvislosti s problematikou technické, havarijní, požární, bezpečnostní, informační a fyzické bezpečnosti (O společnosti, 2018).

Cílem společnosti je rozšiřování stávající distribuční sítě s orientací na vysokou kvalitu dodávaných služeb za podmínek dodržování standardů Energetického regulačního úřadu. Při naplňování cíle dochází k prověřování výnosnosti a spolehlivosti budoucích investic do připojovaných oblastí na stávající distribuční soustavu. Společnost zakládá svůj úspěch na vynakládání optimálních nákladů na zabezpečení údržby a bezporuchovosti provozu. Vize společnosti spočívá ve vybudování ekonomicky stabilní společnosti na evropské úrovni, která hospodaří se svěřenými aktivy pro distribuci elektrické energie (O společnosti, 2018).

#### **4.1.4 Organizační uspořádání**

V čele společnosti stojí sedmičlenné představenstvo v čele s předsedou představenstva Ing. Richardem Vidličkou, MBA. Představenstvo je statutárním orgánem, který jedná jménem společnosti, řídí a usměrňuje činnosti firmy. Členové představenstva jsou voleni valnou hromadou. K právoplatnému zastoupení musí být přítomni nejméně dva členové představenstva. Na činnost představenstva dohlíží šestičlenná dozorčí rada (ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

Společnost ČEZ Distribuce, a. s., se řadí počtem zaměstnanců mezi velké podniky. Vzhledem k počtu zaměstnanců a rozmanitosti pracovních pozic lze předpokládat, že organizační struktura je velmi členitá. Organizační struktura je k shlédnutí v příloze č. 1. Základní dělení se člení do sedmi úseku. Každý úsek se zabývá specifickými činnostmi. Manažeři úseků jsou členové představenstva. Úseky se z důvodu lepší organizovanosti práce dělí do provozních útvarů, které jsou dále rozděleny do příslušných oborů dle činnosti. Obory zabývající se správou, měřením, údržbou a provozem distribučních sítí jsou v rámci útvaru rozděleny na příslušné zóny západ, sever, východ, střed a Moravu.

#### 4.1.5 Řízení lidských zdrojů

Personální činnost v rámci celého koncernu je zajišťována jednotně pro všechny dceřiné a samostatně řízené společnosti. ČEZ Distribuce, a. s., tedy nemá vlastní útvar lidských zdrojů. Oddělení lidských zdrojů ČEZ, a. s., zpracovává požadavky přicházející od TOP Managementu společnosti ČEZ Distribuce, a. s. Mezi hlavní činnost řízení lidských zdrojů patří personální plánování, získávání, výběr a vzdělávání zaměstnanců, odměňování a péče o zaměstnance. Dále sem také patří personální controlling a kontrola legislativy v souvislosti s předmětem činnosti společnosti. Personální plán je zpracováván jednou ročně a upravován dle aktuálních potřeb. Obsahem personálního plánu jsou veškeré informace týkající se lidských zdrojů společnosti, jako například plán vzdělávání, získávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a další. Největší postavení má generální ředitel, jenž řídí manažery úseků, kteří dále práci přerozdělují pro vedoucí odborů. Vedoucí odborů mají pod sebou podřízené, kteří jsou pověřeni vedením příslušných oddělení. Oddělení je v některých případech dále rozděleno do specializovaných skupin. Struktura řízení zaměstnanců vždy závisí na kvantitě a zaměření příslušného typu práce. V některých případech se jedná pouze o tři stupně podřízenosti, jindy i o pět. Interní označení pro tyto stupně je označeno jako D, D-1 až D-5.

#### 4.1.6 Kolektivní vyjednávání

ČEZ Distribuce, a. s., je společností, kde pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jsou upravovány kromě legislativní moci také kolektivním vyjednáváním. Smluvní strany jsou povinny dodržovat práva a povinnosti předepsané kolektivní smlouvou, účinnou od 1. 1. 2018. V tomto vztahu hájí práva a zájmy zaměstnanců odborové organizace. V roce 2016 působilo ve společnosti 31 odborových organizací, v kterých bylo odborově organizováno 49 % všech zaměstnanců společnosti. Pro každou lokalitu existují odlišné odborové organizace, které vyjednávají případné požadavky ze strany zaměstnanců se zástupci společnosti (Výroční zpráva, 2016).

Předmětem kolektivní smlouvy jsou následující ujednání (Kolektivní smlouva, 2008-2022):

- **Pracovněprávní část**

Vymezuje rozsah pracovní doby pro zaměstnance, stanovuje maximální a minimální délku přestávek. Dále se zaměřuje na náhradní volno a osobní překážky spojené s výkonem. Součástí tohoto bloku je také výše odstupného, na které mají zaměstnanci nárok v případě propuštění.



- **Sociální část**

Tento oddíl vymezuje poskytovanou sociální péči a zajištění BOZP. Určuje požadavky na vzdělávání a rekvalifikaci během pracovního úvazku. Sociální část také definuje problematiku náhrad za dobu pracovní neschopnosti, příplatků, benefitů a vymezuje délku dovolené.

- **Mzdová část**

Jak už je z názvu patrné poslední část se omezuje na ohodnocení práce. Určuje výši tarifních stupňů a ostatních finančních složek mezd.

## **4.2 Lidské zdroje**

Společnost k 1. 1. 2018 zaměstnávala 4 445 zaměstnanců, 3 620 mužů a 825 žen. Největší část zaměstnanců tvoří lidé ve věku od 40 do 50 let v počtu 1 632, v rozmezí od 30 do 40 let pracuje ve společnosti 801 zaměstnanců, lidé mladší 30 let zaujímají nejmenší část v počtu 472 zaměstnanců a větší část zaměstnanců je evidováno také starších 50 let v počtu 1 540. Vzhledem k počtu zaměstnanců není překvapující, že ve společnosti pracují lidé na mnoha odlišných pozicích. Můžeme zde nalézt administrativní pracovníky, dispečery, elektromontéry, pracovníky rozvodů, techniky sítí, montéry elektrických sítí, aj. Uspořádání společnosti zaručuje dostatečnou specializaci pro výkon konkrétní činnosti. Pracoviště společnosti se nachází v jedenácti krajích ČR. Velká část zaměstnanců samozřejmě pracuje v terénu, neboť vykonávají hlavní poslání společnosti, a to zabezpečit distribuci elektrické energie a s tím souvisejících činností. Zaměstnanci, kteří pracují v kancelářských prostorách, plní své svěřené činnosti na několika pobočkách společnosti. Každý zaměstnanec má ve své pracovní smlouvě popsáno, kde pracuje, jakým typem mzdy je odměňován, jaké je poslání této funkce a hlavní náplň činnosti (Reporting ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

Zaměstnavatel se snaží o udržení přátelských vztahů mezi zaměstnanci. Prostřednictvím jakési exkurzní návštěvy jsou zaměstnanci call center nebo zaměstnanci na externích pozicích vysláni, aby se seznámili i s ostatními činnostmi v organizaci. Zaměstnavatel se tak snaží rozšířit povědomí o společnosti, zvýšit informovanost a prohloubit vztahy mezi pracovníky. Hojně využívanou formou utužování vztahů mezi zaměstnanci jsou vánoční, sportovní a dobrovolnické akce.

### **4.2.1 Pracovní doba**

Zaměstnanci společnosti mají pracovní dobu stanovenou na 37,5 hodin týdně. Délka jedné směny nesmí překročit 12 hodin. Za předpokladu nerovnoměrné pracovní doby musí být fond vyrovnán nejvýše v rámci 52 po sobě jdoucích týdnů nebo kalendářního roku. Přestávka v práci je poskytována po 6 hodinách, u mladistvých je tato doba zkrácena o 1,5 hodiny (tj. po 4,5 hodinách nepřetržité práce) (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

### **4.2.2 Vzdělání a rozvoj**

V současné době se zaměstnavatelé nespokojí pouze s dosavadním vzděláním. Každý podnik klade různé požadavky na své zaměstnance. Stejná pracovní pozice ve dvou rozdílných podnicích se může lišit. Toto je jedním z mnoha důvodů, proč podniky musí zaučovat a školit své zaměstnance v souvislosti s jejich pracovním zařazením, podnikovými principy a používanými technologiemi.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání společnost zaměstnává 2 539 zaměstnanců s maturitou, 770 s vysokoškolským titulem, 1 120 s výučním listem a 6 zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Pracovníci jsou vzděláváni také z důvodu zvýšení efektivity práce, učení se novým věcem, zvýšení motivace a rozvoje schopností (Reporting ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

- **Zaškolení a adaptace zaměstnanců**

Během prvních pracovních dní je důležité seznámit zaměstnance s jeho povinnostmi. Zaměstnanec se seznamuje se svou činností a předpisy, které musí respektovat. Celý tento proces je obsahem vstupního školení, které je nutnou součástí adaptace. V případě jakýkoliv dotazů se zaměstnanec obrací na svého nadřízeného, který provádí instruktáž pracovních činností a seznámení zaměstnance s prostory kde se bude pohybovat (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

- **Povinné kurzy a školení**

Zákoník práce stanovuje skupinu školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnané osoby na území ČR. Jedná se o školení BOZP, školení PO, školení první pomoci a v případě osob, které během své práce využívají osobní automobil, také školení řidičů. Kromě zákonem stanovených školení existují taktéž i jiná vnitropodniková školení, kterých se musí zaměstnanci účastnit. Skupina vzdělávacích programů slouží k bližšímu seznámení s novými technologiemi nebo principy, propojení kultury společnosti s kulturou zaměstnance, rozšíření stávajících

schopností, aktualizace kvalifikace pro výkon činnosti nebo k zvýšení motivace a rozvoje osobnosti (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

- **Rozvojové možnosti**

Zaměstnanci mají možnost rozšiřovat své obzory. Lidé zvyšují svou kvalifikaci během své pracovní činnosti nebo na základě vlastní iniciativy. Vedoucí může podpořit rozvoj svých podřízených prací na projektech, různými exkurzemi nebo zvyšování poznatků o pracovních procesech v rámci společnosti. Výběr školení, kterých se zaměstnanci chtějí účastnit a nejsou zároveň součástí sebevzdělávacích kurzů, záleží plně na rozhodnutí vedoucího. Na základě míry užitečnosti může být školení uskutečněno.

Zvyšování kvalifikace a schopností nemusí být způsobeno pouze těmito moderními motivačními přístupy. Lidé zaměstnaní ve společnosti mají širokou oblast možností sebevzdělávání. K samostudiu mohou využít dobrovolné vzdělávací nabídky na intranetu, knihovnu řízení lidských zdrojů, externí školení, semináře, workshopy, vzdělávací programy, aj.

#### **4.2.3 Finanční ohodnocení**

Finanční ohodnocení, které přísluší zaměstnancům společnosti za jejich vykonanou práci se skládá z mnoha složek.

Tyto formy ocenění práce za zaměstnance jsou převzaty z platné kolektivní smlouvy:

- **Mzda**

Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnancům za vykonanou práci. Zaměstnancům je vyplácena tarifní mzda, vyplývající z platné kolektivní smlouvy pro současný kalendářní rok, nebo smluvní mzda sjednaná v individuální smlouvě. Mzda, která zaměstnanci náleží za jeho činnost v předchozím měsíci, je vyplácena k osmému pracovnímu dni nebo nejpozději čtrnáctému kalendářnímu dni v měsíci. Tarifní mzdou bylo k 1. 1. 2018 odměňováno 4 031 zaměstnanců. Zbylým 434 náleží za jejich práci mzda smluvní (Reporting ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

##### **a) Tarifní mzda**

Forma mzdy, která rozděluje zaměstnance podle katalogu funkcí společnosti do jednotlivých stupňů. Na základě tarifní úrovně přísluší zaměstnanci odpovídající finanční ohodnocení. Úrovně jsou rozděleny na základě složitosti, náročnosti a potřebné kvalifikace, kterou vyžaduje

pracovní pozice. Dle platné kolektivní smlouvy se zaměstnavatel zavazuje zvyšovat výši tarifní mzdy minimálně o míru roční inflace. Tabulka tarifních stupňů se nachází v příloze č. 2. Tarifní mzda se dělí na úkolovou a časovou. Výše odměny stanovené úkolovou mzdou se odvíjí od počtu vykonaných úkolů na základě příslušného tarifu. Tarifní mzdou je odměňována větší část zaměstnanců. V druhém případě je výše odměny vyplácena v souvislosti s příslušnou pracovní dobou. Jestliže je vedoucí pracovník ohodnocen tarifní mzdou, je zařazen minimálně o jeden tarifní stupeň výše než jeho podřízený.

#### **b) Smluvní mzda**

Výše mzdy nesmí být nižší nežli výše tarifního stupně pro stejný druh práce. Růst mzdy pro zaměstnance odměňované smluvní mzdou se neodvíjí od inflace, nýbrž se řídí pravidly pro odměňování zaměstnanců smluvní mzdou pro individuální pracovníky. Výše mzdy tak záleží na rozhodnutí vedoucího a její výše se nemusí mezi roky změnit. Smluvní mzdou jsou odměňováni zaměstnanci nižšího, středního a vyššího managementu. Všechny pracovní pozice, které jsou odměňovány smluvní mzdou, musí být oznámeny odborové organizaci.

- **Prémie**

Prémie představuje složku mzdy, jenž má za úkol ovlivnit motivaci zaměstnance a zvýšit jeho výkonnost. S touto možnou formou odměny musí být zaměstnanci seznámeni ještě před započítáním práce. Výkon zaměstnance je posuzován na základě jednoho až tří ukazatelů zobrazujících plnění. Výkonnostní ukazatelé se vždy vážou ke konkrétnímu pracovnímu útvaru nebo jednotlivci. Prémie je vyměřena z tarifního stupně zaměstnance nebo útvaru a je rovna 15 % z této částky. Vyplacení odměny probíhá zpravidla čtvrtletně.

- **Osobní ohodnocení**

Tvorba úkolů vychází z podnikových plánů, které stanovuje management společnosti, a také z dílčích úkolů a požadavků, které je nutné provést. Zaměstnanci se musí řídit pokyny svých nadřízených a vykonávat pouze práci sjednanou smlouvou za dodržení pracovních a bezpečnostních podmínek. Úkolem liniových manažerů je kromě samotného řízení zaměstnanců jejich hodnocení. Důvodem hodnocení zaměstnanců je zjištění jejich efektivnosti a prosperity, které je využíváno k dalšímu řízení. Pracovníci mohou být na základě svých výsledků pochváleni a může být jim uděleno osobní ohodnocení. Cílem je ovlivnění pracovního jednání a docílení stabilnější motivace zaměstnance i v dalším pracovním období. Výkony pracovníků jsou posuzovány z hlediska kvalitativního i kvantitativního. Osobní ohodnocení vychází z pravidelného ročního ohodnocení zaměstnanců. Hodnocení se zaměřuje

na dodržování principů, přínosu pro firmu a samotného výkonu. Konkrétní částka přiznaná nadřazeným zaměstnancem, kterému přísluší stanovit osobní ohodnocení, může být upravena podle odpracované doby. Měsíční odměna vychází z tarifního stupně zaměstnance a je stanovena dle kolektivní smlouvy ve výši 13 % příslušného tarifu (Dodatek č.13 Kolektivní smlouvy, 2008-2022).

- **Příplatky**

Mzdové příplatky jsou finanční ocenění práce v nestandardních pracovních podmínkách. Příkladem může být práce ve svátek, práce ve ztížených pracovních podmínkách, práce pod napětím, aj. Kompletní seznam mzdových příplatků a jejich výše se nachází v příloze č. 3.

- **Odměny**

Společnost svým zaměstnancům vyplácí odměny na základě jejich osobních nebo celopodnikových výsledků. Odměny udělované všem zaměstnancům na základě pozitivního hospodářského výsledku společnosti jsou rozděleny dle hrubé mzdy jednotlivých zaměstnanců pobírající tarifní mzdu. U pracovníků se smluvním typem mezd se odměna za podíl na pozitivním hospodářském výsledku nevyplácí.

Další ocenění udělované zaměstnancům je odměna jejich vedoucího. Jedná se především o ocenění zásluh spojených s prací, záchrana lidského života nebo například včasné dokončení práce za nemocného kolegu. Ocenění může mít i větší měřítko, jedná-li se o odměnu z fondu generálního ředitele. Tyto prostředky mají za úkol především motivovat jednotlivce a skupiny. Položka je vyplácena v případě osobního přispění při řešení složitých nepředvídatelných událostí souvisejících s činností společnosti.

- **Srážky ze mzdy**

Zaměstnanci, kteří se svým jednáním dopustili finanční újmy na majetku společnosti, je ponížena pravidelná mzda. Srážky ze mzdy mohou být uskutečněny pouze na základě Dohody o srážkách ze mzdy nebo Dohody o uznání dluhu a způsobu úhrady nebo srážky dle obecně platných právních předpisů.

- **Seniorita**

Seniorita je stimul odvíjející se od délky pracovního úvazku, pracovního zařazení a pracovního výkonu. Společnost rozděluje pět stupňů seniority. Úrovně seniority jsou vyjádřeny v procentech ze stupně tarifní mzdy zaměstnance (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

#### **4.2.4 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnavatel se snaží docílit uspokojení dvou protichůdných cílů. Na jedné straně se jedná o stabilní zabezpečení pracovních sil pro funkčnost společnosti a na straně druhé o spokojenost zaměstnanců. Kromě zajímavého finančního ohodnocení přispívá k spokojenosti zaměstnanců také celá řada finančních a nefinančních benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány.

Autor popsal zaměstnanecké benefity níže z platné kolektivní smlouvy:

- **Dovolená**

Standartní délka dovolené dle zákoníku práce je stanovena na čtyři týdny. Zaměstnanci společnosti mají oproti jiným zaměstnavatelům značnou výhodu v podobě jednoho týdne dovolené navíc.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Společnost svým zaměstnancům na základě jejich žádosti poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, a to však nejdříve po třech měsících od uzavření pracovního poměru. Podmínkou pro vyplacení příspěvku je minimální měsíční vklad 100,- Kč z vlastních prostředků. Pakliže zaměstnanec bude splňovat tyto podmínky, zaměstnavatel mu bude vyplácet částku na sociální zabezpečení ve výši 3 % z vyměřovacího základu zaměstnance za daný měsíc. Zaměstnanec také obdrží příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši od 800,- Kč do 1 600,- Kč měsíčně.

- **Příspěvek na životní pojištění**

Další výhodou pro zaměstnance společnosti je příspěvek na životní pojištění. Částka ve výši 666,- Kč měsíčně je vyplácena zaměstnancům dle zákonných podmínek, kteří uzavřeli soukromou smlouvu o životním pojištění a jejich působnost u společnosti je delší jak tři měsíce.

- **Stravenky**

Společnost také myslí na stravovací potřeby svých zaměstnanců. Od 1. 1. 2018 došlo k zvýšení hodnoty stravenek poskytovaných zaměstnancům na hodnotu 100,- Kč. Poskytování stravenek se řídí dle platné legislativy, tudíž zaměstnavatel hradí 55 % z této hodnoty za předpokladu, alespoň 3 odpracovaných hodin během směny. Zbytek z poskytované částky je zaměstnanců stržen v rámci vyplácené mzdy. Bonusové stravenky jsou poskytovány zaměstnancům, kteří dle harmonogramu pracují déle než 11 hodin v rámci jednoho pracovního dne. Příspěvky na stravování zajišťuje společnost Sodexo, s. r. o. Distributor se zavazuje předat zaměstnancům stravenky v dohodnutých termínech v sedmi výdejních lokalitách v ČR.

V případě nepřítomnosti zaměstnance může za zaměstnance převzít poukazy na stravování zplnomocněná osoba, v ostatních případech jsou stravenky odeslány na adresu bydliště zaměstnance.

- **Osobní účet pro zaměstnance**

Jedním z moderních přístupů, jež zaměstnavatel využívá k přispění spokojenosti zaměstnanců, je poskytování osobního účtu prostřednictvím portálu Cafeterie BenefitPlus zřizovaný společností Benefit Management s. r. o. Konto s pravidelnou výší 15 700 benefitních bodů pro kalendářní rok slouží k uspokojení konkrétních potřeb zaměstnanců na základě jejich vlastní požadavků. Podmínkou pro poskytnutí tohoto benefitu je minimálně tři měsíční pracovní poměr v rámci Skupiny ČEZ. Zaměstnanci mohou z tohoto účtu čerpat prostřednictvím faktur vystavených na území ČR, voucherů, platebních poukázek, nákupu v e-shopu nebo finanční prostředky převést na konto jejich penzijního připojištění. Využití poukázek Flexi Pass a čerpání bodů prostřednictvím faktur, tzv. Benefitů na přání je realizovatelné pouze čtyřkrát do roka, v minimální výši 1 000,- Kč.

- **Benefity spojené s pracovním místem**

Lokalita pracoviště se nemusí vždy nacházet poblíž bydliště zaměstnanců. I v tomto případě se snaží společnost vyjít některým zaměstnancům vstříc. Program s názvem Podpora mobility je určen pro klíčové zaměstnance, jimž náleží finanční příspěvek na úhradu nákladů spojených s nutným přesunem. Další bezesporu zajímavou výhodou je poskytnutí firemního vozidla pro soukromé účely. Také tuto službu mohou využít zaměstnanci pouze na vybraných pozicích.

- **Zdravotní péče**

Všem zaměstnancům je poskytována zdravotní péče. Po dobu jejich zaměstnání procházejí pravidelnými zdravotními prohlídkami, včetně vstupních, výstupních a popřípadě mimořádných. Zdraví je na prvním místě, proto se společnost snaží předcházet maximálně zdravotním rizikům způsobených při výkonu práce. Určité skupiny zaměstnanců jsou očkovány proti klíšťové encefalitidě, hepatitidě a chřipce.

- **Zvýhodněné produkty a služby poskytované zaměstnavatelem**

Pro zaměstnance společnosti funguje speciální webový portál, který obsahuje rady při sjednávání pojistných smluv. Produkty nabízené na portálu jsou oproti konkurenčním nabídkám různých typů pojištění cenově výhodnější. Pojištění je sjednáváno s předními českými firmami v oblasti pojišťovnictví.

Sami zaměstnanci i jejich rodinní příslušníci mohou využívat mobilní telefon a tarif za zvýhodněných podmínek. Cenová nabídka je rozdělena do několika kategorií, ze kterých si mohou zaměstnanci pro sebe a své blízké vybrat tarif i s mobilním telefonem.

Zaměstnanci mají také finanční zvýhodnění na produkty a služby různých společností jako například Hypoteční banka, Česká spořitelna, Walmark, Under Armour, aj.

- **Finanční výpomoc v různých situacích**

Společnost se snaží finančně podpořit zaměstnance i v době jejich pracovní neschopnosti nebo v případě jiných nepříznivých životních situacích. V době onemocnění je zaměstnancům po dobu prvních tří dní pracovní neschopnosti vyplácena částka 200,- Kč. Pokud dojde k úmrtí zaměstnance nebo jeho blízkých poskytuje společnost finanční podporu do výše 100 000,- Kč. Stejnou sumou jsou podpořeni zaměstnanci, jimž vznikla škoda na majetku způsobena živelnou pohromou. Společnost poskytuje finanční výpomoc zaměstnancům, kterým byl přiznán invalidní důchod v důsledku pracovního úrazu.

- **Školka Watík**

Rodičovské povinnosti jsou nedílnou součástí života většiny lidí. Organizace se snaží do jisté míry usnadnit předškolní dobu dětí. Od roku 2017 v největších pobočkách koncernu ČEZ, a. s., ve kterých pracují zaměstnanci dceřiných společností, jsou zřizovány pro předškolní děti školky. Zaměstnanci na základě své žádosti mohou své děti umístit do některé ze školek za podmínek placení školkovného, které se pohybuje v rozmezí od 3 000,- Kč do 5 000,- Kč měsíčně. Děti se zde učí hudebním, sportovním, výtvarným a jiným činnostem, které jsou určeny k osobnímu rozvoji. V případě naplnění kapacit pro vstup nového dítěte rozhoduje o výběru potomka zaměstnance jeho pracovní pozice, délka pracovního úvazku u společnosti, pravidelnost docházky dítěte a zda je zaměstnanec samoživitelem. Také je přednostně vybráno dítě, které má v mateřské škole Watík již svého sourozence.

- **Odměny pro zaměstnance**

Finanční ohodnocení nemusí být závislé pouze na současném pracovním výkonu. Zaměstnancům společnosti jsou poskytovány speciální finanční odměny.

První odměnou je finanční bonus za činnost v energetice. Odměna je vyplácena zaměstnancům na základě rozhodnutí vedoucího, a to v případě dovršení 50 let života. Celková výše finanční odměny se rozděluje do čtyřech stupňů, které se odvíjí od počtu odpracovaných let v této oblasti. (Kolektivní smlouva, 2008-2022)



#### **4.2.5 Motivační program společnosti**

Společnost ve snaze zvýšit výkonnost a docílit větší motivace zaměstnanců zařadila do svého programu několik níže zmíněných ocenění, které mají za úkol zhodnotit práci pracovníků, odměnit nejlepší z nich a přispět k zdravému soutěžení. Zaměstnanci dostávají za své mimořádně přínosné výsledky různé formy finančního nebo nefinančního ocenění.

Motivační program společnosti obsahuje tyto ocenění:

- **Čezár**

Ocenění nejlepší zaměstnanců divizí společnosti. Právě to je Čezár. Cena udělovaná už s 11letou tradicí má za úkol poskytnout pozitivní zpětnou vazbu nejlepším řadovým zaměstnancům, jenž během uplynulého kalendářního roku měli vynikající výkony. Návrh na ocenění podávají nadřízení zaměstnanců. Finální výběr je poté na rozhodnutí ředitele divize. Pro ty nejlepší je připraven zážitkový program, kde se mohou setkat a popovídat si s předními klíčovými zaměstnanci společnosti. Celý program je ukončen předání sošek pro Čezáry (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

- **Ocenění divizních ředitelů**

Dříve označováno jako Pozitivní motivace je uznání spojené s finanční odměnou. Společnost si váží maximalizace výkonu zaměstnanců i nad rámec jejich povinností, přinášení nových myšlenek a nápadů, které by mohly přispět k pozitivnímu rozvoji a zdokonalení stávajících technologií. Právě proto touto cestou chce vyzdvihnout ty nejlepší jednotlivce a pracovní týmy. Ocenění divizních ředitelů probíhá dvakrát do roka (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

- **Cena generálního ředitele**

Jedním z největších možných uznání, jakých se může zaměstnancům dostat, je udělení ceny CEO awards. Jedná se o ocenění nejlepšího zaměstnance a dvou pracovních skupin v rámci celé Skupiny ČEZ za jejich přínos pro společnost. Může se jednat například o know-how nebo technologii, které by mohla usnadnit nebo zlepšit fungující systém (Kolektivní smlouva, 2008-2022).

- **Pochvaly prostřednictvím firemního časopisu a intranetu**

Prostřednictvím těchto mediálních způsobů jsou zaměstnanci, kteří v uplynulém období dosáhli záslužných činností, pracovních či osobních, pochváleni. Jedná se o nadstandartní výkony nebo zásluhy, například při záchraně lidského života (Intranet, 2018).

- **Flexi pass**

Vedoucí si považují nasazení svých zaměstnanců a chtějí je náležitě ohodnotit. V případě, že zaměstnanci provedou nějaké činnosti navíc nad rámec jejich povinností, může jim jejich nadřízený přidělit Flexi pass. Jedná se o poukázku v jednotné hodnotě 500,- Kč (Intranet, 2018).

## **5 ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ**

Metodou dotazování byla provedena analýza motivace a stimulace zaměstnanců společnosti úseku Síťových služeb ČEZ Distribuce, a. s., na pracovišti Riegerovo náměstí 1493/3 v Hradci Králové.

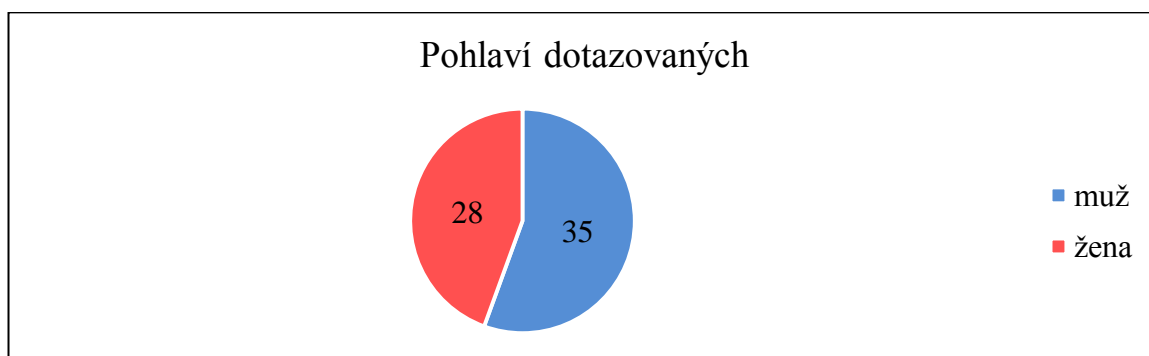
Pracovní náplň těchto zaměstnanců je různorodá. Na outdoorových pozicích pracují především elektroměroví montéři, pracovníci odečtové služby, zaměstnanci servisu měření, a naopak v kancelářích pracují administrativní pracovníci, analytici, technickoadministrativní pracovníci a další specializované pozice. Lze tedy říci, že zde pracuje široké spektrum zaměstnanců na mnoha odlišných pracovních pozicích. Tento fakt byl důvodem, proč si autor práce vybral k analýze motivace a stimulace v této společnosti právě tento provozní úsek. Zároveň pro všechny zaměstnance společnosti existuje jednotný systém odměňování stanovený kolektivní smlouvou. Celkem je v tomto úseku evidováno 118 zaměstnanců. Z tohoto počtu se jedná o 48 žen a 70 mužů (Reporting ČEZ Distribuce, a. s., 2018).

Dotazník byl plně anonymní a pro zachování osobního tajemství a zlepšení návratnosti respondenti posílali a zanechávali záznamové archy anonymně na oddělení Lidských zdrojů ČEZ, a. s., v Hradci Králové. Dotazník měl celkem 21 otevřených otázek, ve kterých zaměstnanci volili jednu z vybraných možností. Celkově bylo osloveno 53 zaměstnanců na kancelářských pozicích a 61 zaměstnanců pracujících na pozicích dělnických. Z důvodu dlouhodobě nedostupnosti se nepodařilo oslovit 4 zaměstnance. Celková návratnost byla 55 %. Kompletní podoba dotazníku je umístěna v příloze č. 4.

### **5.1 Identifikační údaje**

Dotazování se zúčastnili lidé všech věkových kategorií, s různou délkou zaměstnání a typem mzdy. Na kancelářských pozicích bylo zaznamenáno více odpovědí než u pracovníků v terénu. První blok otázek pokládaných pracovníkům měl pouze identifikační charakter a sloužil k detailnějšímu porozumění mezi rozdíly jednotlivých zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví, délky pracovního poměru, vzdělání, typu zaměstnání a mzdy.

Následující graf znázorňuje celkové rozložení respondentů z hlediska pohlaví.

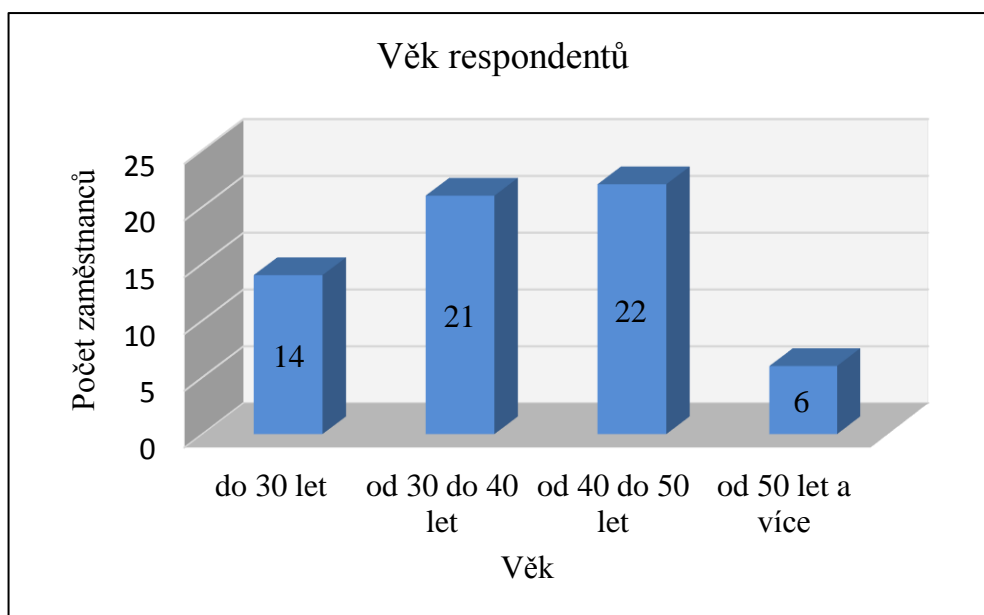


Graf č.1: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví

*Zdroj: autor*

Jak je z grafu patrné, větší část respondentů tvořili muži v počtu 35 osob. Žen odpovídělo 28. Tomuto faktu přispívá i skutečnost složení zaměstnanců na pozicích montérů, odečítačů a jiných zaměstnanců pracujících mimo kancelář.

Ve společnosti pracují lidé různých věkových kategorií. Dokazuje to i níže znázorněný graf.

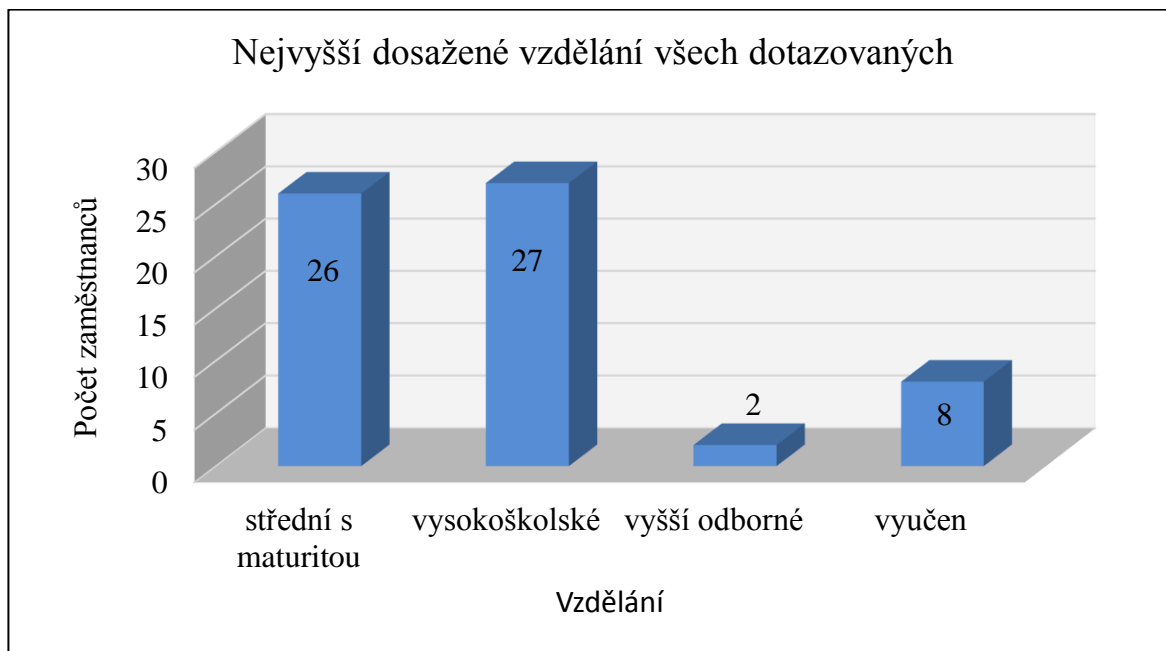


Graf č.2: Věk respondentů

*Zdroj: autor*

Nejvíce odpovídali zaměstnanci střední věkové generace mezi 30 a 50 lety, jejichž odpovědi tvořily více než dvě třetiny všech odpovědí.

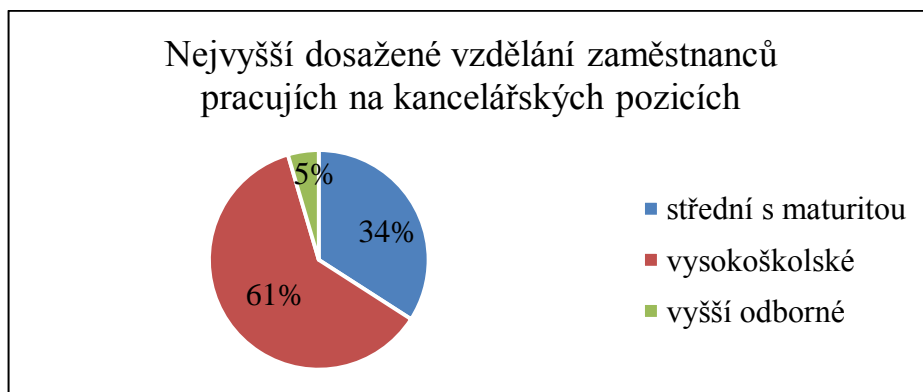
Další filtrační informací dotazovaných zaměstnanců bylo jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Zde se autor setkal s dvěma odlišnými skupinami na základě pracovní pozice.



Graf č.3: Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných

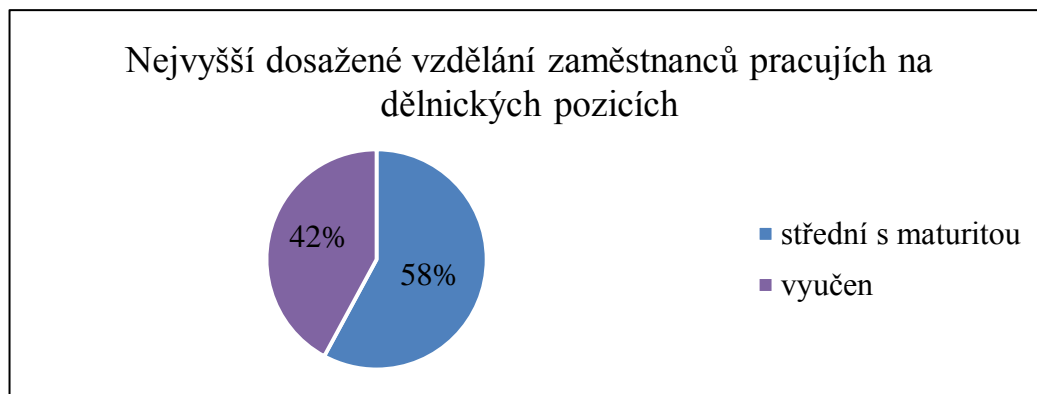
*Zdroj: autor*

Následující dva grafy zobrazují rozdíl mezi vzděláním pracovníků dle jejich pracovní pozice. Vysokoškolským vzděláním se pyšní více než polovina dotazovaných pracujících na administrativních a jiných kancelářských pozicích. Minimální dosažené vzdělání, které uvedlo 13 % respondentů, je střední s výučním listem. Toto vzdělání je postačující pro práci s elektrickým proudem. Zaměstnanci jsou kvalifikovanými pracovníky vyučenými v oboru a jsou k této práci náležitě vzděláni.



Graf č.4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců pracujících na kancelářských pozicích

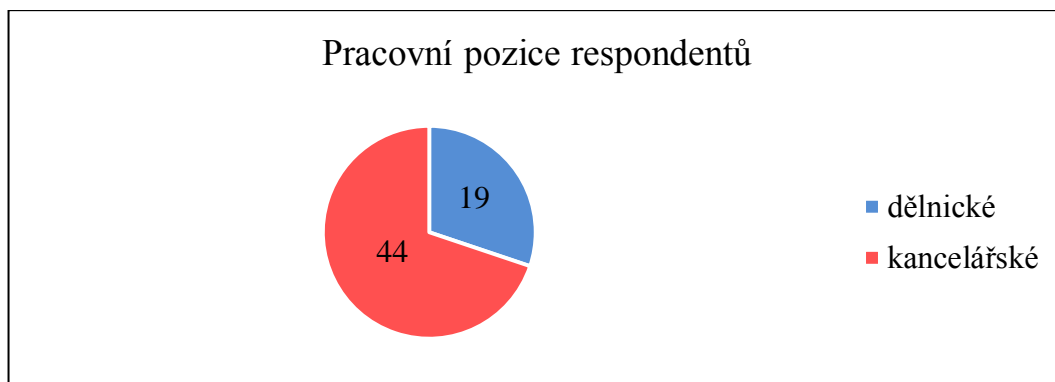
*Zdroj: autor*



Graf č.5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích

*Zdroj: autor*

Pracovní pozice zaměstnanců autor rozdělil do dvou skupin z hlediska místa výkonu práce.

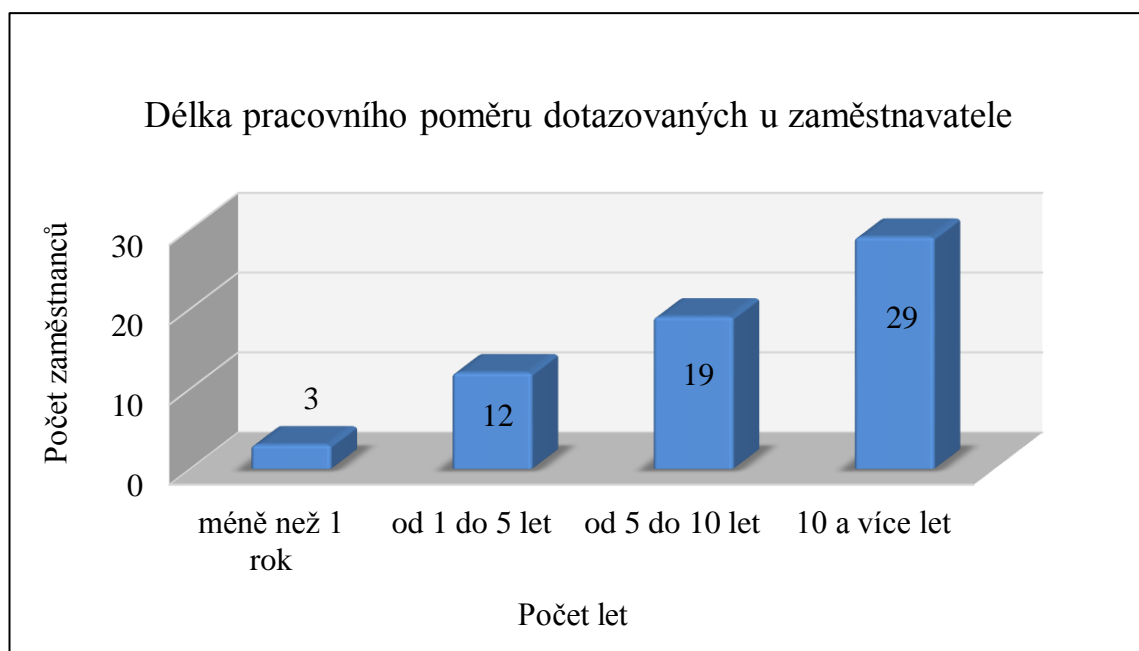


Graf č. 6: Pracovní pozice respondentů

*Zdroj: autor*

Předposledním identifikačním ukazatelem, který rozděluje zkoumaný vzorek respondentů, je délka pracovního poměru. Tento ukazatel naznačuje stabilitu zaměstnání a poukazuje do určité míry na spokojenost se zaměstnavatelem. Lidé, kteří již delší dobu pracují u jednoho zaměstnavatele, musí být s jeho pracovními, sociálními a mzdovými podmínkami do jisté míry spokojeni.

Zaměstnancům společnosti navíc se zvyšující se délkou pracovního úvazku vzniká nárok na finanční odměny v podobě seniority. Rozsah stálosti pracovníků je také zohledňován v případě případného propouštění v podobě zvýšeného odstupného.



Graf č.7: Délka pracovního poměru dotazovaných u zaměstnavatele

*Zdroj: autor*

Základním motivačním nástrojem je mzda. Tento finanční stimul má velký podíl na spokojenosti a výkonnosti. Ve společnosti jsou uplatňovány dvě formy mezd, smluvní a tarifní mzda. V rámci zkoumání motivace a stimulace se autor zaměřil na tento velice významný faktor. Z uvedeného celkového počtu 63 dotazovaných uvedlo 12 osob, že pobírá smluvní mzdu, a zbylých 51 tarifní mzdu.

## 5.2 Získané poznatky z dotazování zaměstnanců

V předchozí kapitole bylo zmíněno několik identifikačních otázek, na které v této kapitole bude navázáno zjištěnými poznatky. Nejdříve je potřeba zmínit několik faktů, na kterých se téměř stoprocentní většina dotazovaných shodla.

ČEZ Distribuce, a. s., jakožto dceřiná společnost koncernu ČEZ, a. s., je jeden z největších stabilních zaměstnavatelů v ČR. Pracovníci se nemusí obávat neschopnosti zaměstnavatele vyplácet mzdy, krachu firmy či jiných různých nenadálých událostí. Více než 95 % všech dotázaných uvedlo důležitost stability zaměstnavatele. V mnoha člancích je uvedeno, že v současné době stabilita firmy je pro zaměstnance důležitější než benefity poskytované zaměstnavateli. V analýze byla tato informace potvrzena. Což dokládá následující tabulka:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Bez vlivu
Stabilita	39	24	0
Benefity	10	49	4

Tabulka č. 1: Důležitost stability zaměstnavatele a benefitů

*Zdroj: autor*

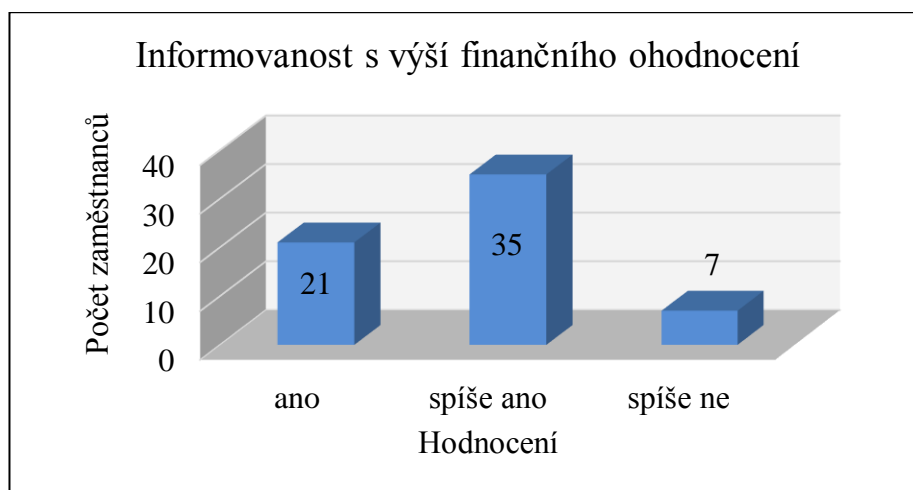
V rámci finálního zhodnocení se jednalo o třetí nejdůležitější faktor. Fakt, že stabilita je pro mnohé zaměstnance podstatnější zdroj motivace než benefity, neznamena pro zaměstnavatele, že by měl tímto stimulem opovrhovat, spíše se jedná o kladnou informaci, která říká, že zaměstnanci chtějí být součástí velké firmy a pracovat pro ni. Skutečnost podtrhuje i následný souhrn výsledků odpovědí na otázku: „Vnímáte výrazně pozitivní celopodnikové výsledky s opomenutím vlastního prospěchu z této skutečnosti?“. Necelých 70 % dotázaných uvedlo, že se těší z výsledků firmy i navzdory nulového finančního přičinění. Tato informace by mohla značit převládající spokojenost se zaměstnáním, kterou jenom potvrzují odpovědi na otázku číslo 6 týkající se spokojenosti. Třicet osm zaměstnanců na různých pozicích uvedlo, že jsou velice spokojeni nebo maximálně spokojeni se současným zaměstnáním. Pouze jeden respondent uvedl nespokojenost s pracovní pozicí. Zbývající dotázaní hodnotili tuto otázku neutrálně. Avšak následující otázka dotazující se na spokojenost s pracovními podmínkami měla 100 % pozitivní odezvu. Spokojenost se sníženou pracovní dobou, délkou dovolené a současnou poskytovanou sociální péčí by tedy zaměstnavatel měl udržovat na stejné úrovni a případně se ji snažit vylepšit.

Druhým nejdůležitějším faktorem zmíněným zaměstnanci je přátelský kolektiv a dobrý vztah s nadřízeným. Dle informací vyplývajících z dotazníků jsou vztahy na pracovišti velice příznivé. Pouze jeden respondent uvedl spíše špatný vztah s kolegy. S vedoucím nemá problém ani jeden z oslovených.

Problematika finančního ohodnocení. Základní lidské potřeby jsou uspokojovány především finančním ohodnocením vypláceným zaměstnavatelem. Mzda představuje zásadní složku motivace zaměstnanců. Není tomu jinak ani v případě vzorku dotázaných. Mzdu jako vysoce důležitou považuje 46 dotázaných a zbylých 17 ji hodnotí jako spíše důležitou. Jedná se tedy v celkovém porovnání o nejdůležitější faktor zaměstnání.



Z této informace je patrné, že pokud si zaměstnavatel chce udržet spokojené a motivované zaměstnance, musí udržovat pozitivní postoj v oblasti výše odměny. Nastavení této složky ovšem není jednoduché. Vyplývá to z fyzické, psychické a duševní náročnosti práce. Důležitá je informovanost. Zaměstnanci by měli mít povědomí, proč právě oni spadají do příslušného stupně odměňování a náleží jim výše odměny, kterou dostávají.

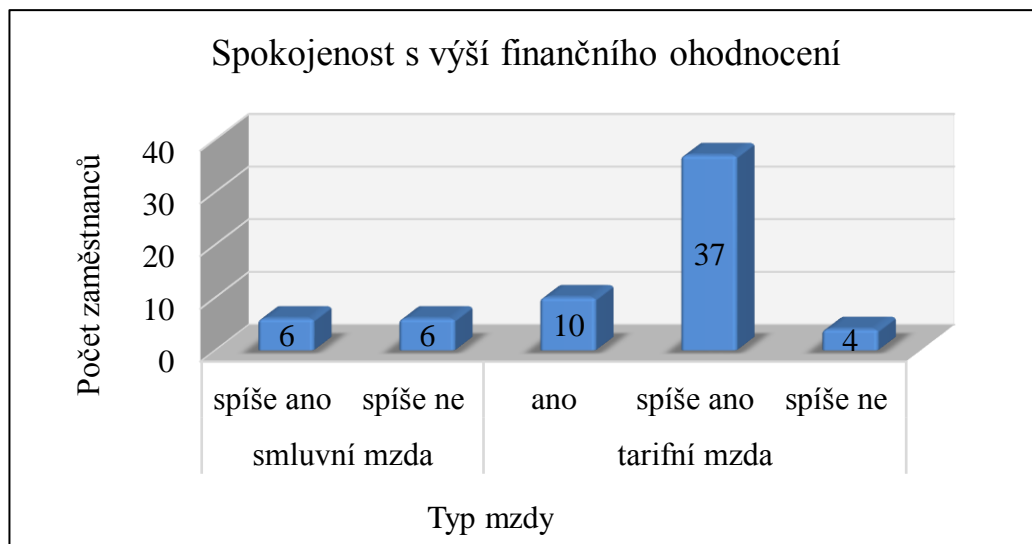


Graf č.8: Informovanost se systémem odměňování

*Zdroj: autor*

Transparentnost, informovanost a přístup k informacím týkajících se odměňování jsou do jisté míry uspokojivé, avšak je zde prostor pro zlepšení. Problém by nastal v případě, zdali respondenti, kteří uvedli nedostatečnou informovanost se systémem odměňování, jsou zároveň nespokojeni s výší odměňování. Tato hypotéza se ověřila na základě propojení otázek číslo 12 a číslo 14 z dotazníku. Celkově spíše nespokojeno s výší odměňování je 10 dotázaných (graf č. 9) a v případě propojenosti těchto dvou otázek se jedná o 2 respondenty z celkových 7 (graf č. 8), kteří se přikláněli spíše k zápornému výroku z hlediska povědomí o odměňování ve společnosti.

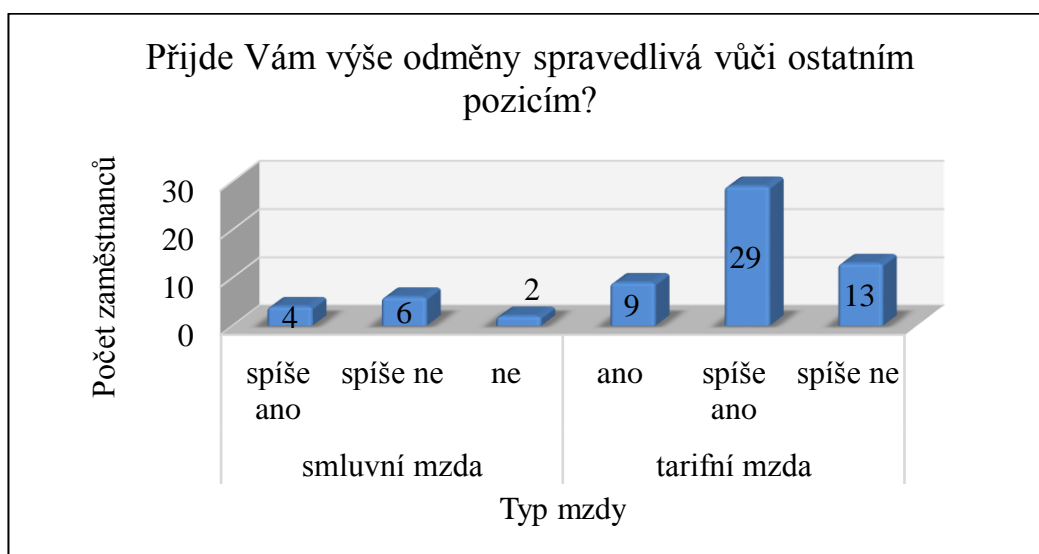
Dále se autor zaměřil na spokojenost se mzdou na základě jejího typu. Byly zjištěny zajímavé výsledky. Zatímco v případě mzdy tarifní je spokojenost se mzdou vcelku obstojná, podíváme-li se na zaměstnance pobírající mzdu smluvní, jsou zde výsledky zcela jiné. V porovnání mužů a žen je laťka spokojenosti nastavena téměř stejně. Výraznější odchylka je v případě porovnání věkové škály. Nejvíce nespokojenou skupinou byli respondenti ve věku od 30 do 40 let, a to v celkovém počtu 7 dotázaných.



Graf č. 9: Spokojenost s výší finančního ohodnocení

*Zdroj: autor*

Problematikou mzdových podmínek se bude zabývat ještě následující porovnání. Zaměstnanci byli dotazováni, zda považují finanční ohodnocení za spravedlivé vůči ostatním pracovním pozicím ve společnosti.



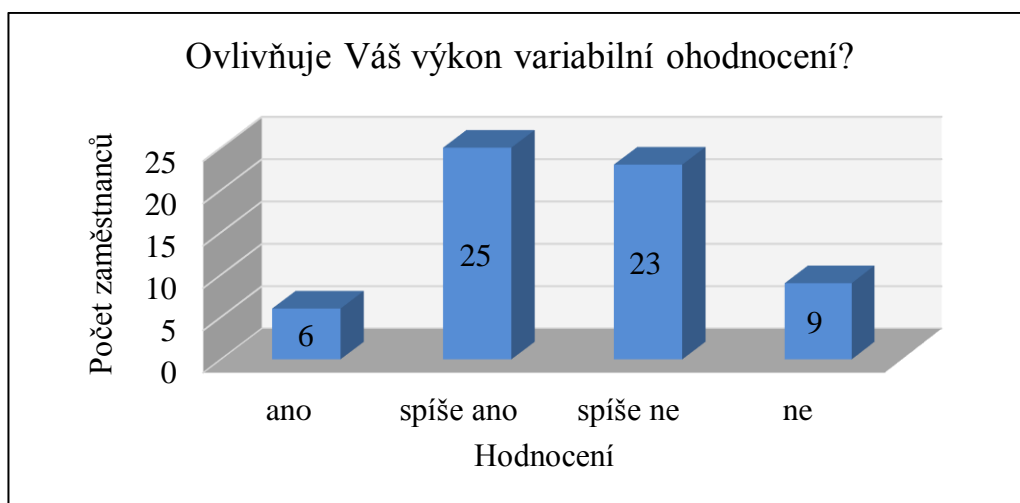
Graf č. 10: Spravedlivost výše finanční odměny

*Zdroj: autor*

Zde lze pozorovat dysbalanci mezi oběma formami odměny. Pro úplnost byly porovnávány informace týkající se informovanosti odměny (graf č. 8) s výše zobrazeným grafem. Z výsledků vyplývá, že informovanost nemá na vnímání odměny vliv. Pouze dva respondenti pobírající

tarifní mzdu, uvedli, že se necítí být příliš informováni o systému odměňování, a zároveň sdělili, že spíše nejsou spokojeni se spravedlivostí tohoto stimulu.

Vyjímaje finančního ohodnocení v podobě mzdy jsou zaměstnanci odměňováni za své mimořádné výkony. Pracovníci mohou obdržet osobní ohodnocení, odměny nebo prémie. Všechny tyto variabilní finanční stimuly se odvíjejí od výkonů zaměstnanců nebo jejich přičinění na hospodaření společnosti. Tyto faktory by měly zpravidla motivovat ke zvýšení úsilí za účelem dosažení těchto odměn. Dotazovaní byli tázáni, zda je jejich pracovní nasazení ovlivněno právě těmito faktory.



Graf č. 11: Vliv variabilního ohodnocení na výkonnost

*Zdroj: autor*

Variabilní ohodnocení by mělo motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Za předpokladu, že tomu tak není, měl by se hledat důvod. Cíle buď mohou být příliš vysoké, zaměstnanci mohou být spokojeni pouze se mzdou a nemají potřebu vykazovat lepší výkony nebo například zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Zaměstnanci byli dotazováni, zda se jim jeví získání odměn v podobě prémie, osobního ohodnocení a odměn jako dosažitelné. Pouze 16 dotázaných si myslí, že obdržení těchto bonusů je spíše nereálné nikoliv úplně nemožné.

Tento ukazatel nám zajistil velmi rozdílné výsledky u různých skupin dotázaných. Zaměstnanci na outdoorových pozicích vyjádřili jednotně pozitivní vliv variabilního ohodnocení na jejich výkon. Naproti tomu téměř na 75 % zaměstnanců pracujících v kancelářích má tento stimul minimální nebo dokonce žádný motivační účinek. Nejméně motivovanou skupinou jsou mladí vysokoškoláci, naopak nejvíce zaměstnanci s výučním listem, kteří však pracují pouze v terénu.

Další skupinou otázek byla nabídka benefitů. Společnost poskytuje a zprostředkovává různé benefity, ať už v podobě finančních příspěvků, poukazů nebo různých služeb. Benefity představují jakousi konkurenční výhodu. Mohou přilákat nové zaměstnance, zlepšit jméno společnosti v očích veřejnosti a také samozřejmě zvýšit spokojenost současných lidských zdrojů. Podkladem o poskytovaných výhodách společnosti byla autorovi platná kolektivní smlouva, podle které byli následně zaměstnanci dotazováni, na spokojenost se současnou nabídkou. Vrátila se prakticky jednotná pozitivní odpověď vystihující spokojenost. Zaměstnanci hodnotí benefity společnosti jako standartní až nadstandartní oproti konkurenčním podnikům.

Rozvoj a vzdělání. Poslední oblast dotazníku, která ještě nebyla jmenována. Zaměstnanci byli dotazováni, zda využívají prostředky zprostředkované společností k rozvíjení vlastních schopností a zvýšení vzdělání. Odpovědi byli rozporuplné. Výrazně vyšší zájem o možnost selflearningu projevili zaměstnanci mladší 40 let. Prakticky platilo pravidlo, čím nižší věk tím vyšší zájem. Pro firmu je to dobrá informace, protože má ve svých řadách perspektivní pracovníky se zájmem o vzdělání a osobní rozvoj. Každý člověk je jedinečný a může přijít s novou myšlenkou či nápadem, který v budoucnu může být průlomový. Je důležité zaměstnance vzdělávat a je dobré, že mladí zaměstnanci často na počátku své kariéry chtějí být vzděláváni.

### **5.3 Shrnutí získaných poznatků a návrh na zlepšení**

ČEZ Distribuce, a. s., jako součást koncernu ČEZ, a. s., je velká společnost, která dle názoru autora patří k jednomu z nejlepších zaměstnavatelů v ČR. Organizace na českém a zahraničním trhu působí již mnoho let a vykazuje během své činnosti stabilní hospodaření. Být součástí tohoto uskupení je dle výsledků z dotazníků pro zaměstnance velmi cenné a zaměstnanci jsou rádi, když se jejich společnosti daří.

Ve společnosti jsou projednávány mzdové, sociální a pracovněprávní podmínky s odborovými organizacemi. Tímto způsobem je zajištěno hájení zájmu zaměstnanců, například v podobě pravidelného zvyšování výše mezd. Pracovníci mohou jakékoliv své námítky, týkající se zaměstnání, projednávat s odbory, které následně mluví se zaměstnavatelem jménem zaměstnanců.

Autorovi se jeví pracovní podmínky ujednané kolektivním vyjednáváním jako velice výhodné. S názorem autora se ztotožňují i samotní respondenti. Prodloužená dovolená, snížení pracovních hodin v rámci týdne a široká škála benefitů mají pozitivní odezvu. Všechny tyto

výhody sice nejsou až tak neobvyklé, ale jejich poskytováním zaměstnavatel zamezí možné nespokojenosti a zvýší tak motivaci pracovat pro společnost, která dle získaných poznatků se těší z dobrých výsledků.

Společnosti by autor v následujících letech doporučil pro udržení motivace zaměstnanců pečovat o kvalitní mezilidské vztahy, věnovat se nabídce benefitů a rozšiřovat ji, poskytovat rozvojové možnosti, podporovat účast zaměstnanců na vzdělávacích programech a udržovat vztahy s odbory, které přispívají k větší transparentnosti požadavků zaměstnanců, a tím předchází jejich nespokojenosti. Navzdory celé řadě shledaných pozitiv byly nalezeny negativa, na které by bylo dobré se zaměřit a pokusit se jejich zamezení, aby nedocházelo k demotivaci a nespokojenosti.

Autor bakalářské práce by doporučil v následujícím období organizaci analyzovat systém odměňování smluvních mezd, se kterými byla velká část dotazovaných nespokojena. Podstatou nespokojenosti může být meziroční růst smluvních mezd, který je nižší než u mezd tarifních. Druhým důvodem, jež by zaměstnanci mohli shledávat jako pádným pro svůj záporný postoj je výše zodpovědnosti, která jim náleží. Smluvní mzda je přidělována zaměstnancům na vyšších pozicích, kteří často mají zodpovědnost za činnost svých podřízených, s čímž mnohdy souvisí širší rozsah práce a specializace.

V souvislosti s finančním ohodnocením by také autor práce uvítal zvýšení informovanosti o odměňování. Zaměstnavatel by se měl na základě své vlastní iniciativy ujistovat, zda jsou zaměstnanci plně obeznámeni o dokumentech týkajících se odměňování, aby tak nedocházelo k nespokojenosti zaměstnanců nebo snížení jejich motivace v podobě sníženého nebo nulového úsilí získat variabilní finanční ohodnocení. Prémie, odměny a osobní ohodnocení by měly zpravidla motivovat zaměstnance. Na základě výsledků z dotazníků ovšem není vůbec zřejmé, že by jejich působení bylo nějak významné. Osobní ohodnocení je odměna udělovaná na základě hodnocení práce zaměstnance vedoucím pracovníkem. Prémie jsou doplňkové finanční ohodnocení udělované čtvrtletně v případě splnění ukazatelů příslušící jednotlivým pracovním pozicím. Autor bakalářské práce na základě získaných poznatků o kvalitě pracovních vztahů na pracovišti a dosažitelnosti odměn vyplývajících z odpovědí respondentů doporučuje zaměstnavateli důkladněji prozkoumat dosažitelnost honorářů a tento systém odměňování. Ke zvýšení motivace zaměstnanců může vést zvýšení atraktivnosti finanční odměny variabilní složky mzdy, zlepšení systému hodnocení ukazatelů nebo zavedení interní soutěže pro zvýšení motivace dostat nadstandartní výši tohoto stimulu.

Pro zvýšení motivace autor doporučuje propojení osobního ohodnocení a benefitů. V současné době společnost svým zaměstnancům vyplácí pravidelně 15 700 benefitních bodů prostřednictvím portálu Cafeterie Benefit Plus, které mohou čerpat dle svých vlastních osobních preferencí. Tyto poukazy mohou využít na sport, relaxaci nebo jako prostředek zvýšení přípojištění. Jedná se o moderní formu benefitů, která je komplexnější než ostatní benefity a dokáže se tak přizpůsobit přáním zaměstnance. V rámci dotazování autor pokládal zaměstnancům společnosti otázku týkající se propojení osobního ohodnocení a benefitů. Pracovníci byli dotazováni, zda by uvítali zvýšení benefitů na základě jejich vlastních výsledků získaných prostřednictvím ročního osobního ohodnocení zpracovávaného vedoucím zaměstnancem. Otázka se shledala s vlnou pozitivních ohlasů. Celých 55 dotázaných by se spíše přiklánělo k této alternativě. Z důvodu jistého uvolnění nákladů by autor doporučil zaměstnavateli zavést fixní část zaměstnaneckých benefitů a část variabilní, která by mohla motivovat zaměstnance k efektivnější práci. Jednalo by se o finanční stimul, který je pro zaměstnavatele méně nákladnější než mzda a mohl by se shledat s úspěchem. Částka by se odvíjela od osobního ohodnocení a průměru plnění ukazatelů v rámci předchozího kalendářního roku. Pro zvýšení motivace by mohlo přispět uveřejnění žebříčku zaměstnanců dle výše jejich benefitu. Zde by mohlo docházet k internímu soutěžení.

## ZÁVĚR

Lidé představují jeden ze základních stavebních kamenů organizace. Je to zdroj, o který musí zaměstnavatel pečovat, motivovat a usměrňovat jeho činnost. Management organizace by měl zjišťovat úroveň současné motivace a na tyto informace pružně reagovat. Jednotlivci i skupiny mají rozdílné preference. Někteří usilují o maximální možný finanční výdělek, jiní naopak preferují dobré pracovní vztahy. Teoretická část popisovala formy motivace a stimulace, na které se autor zaměřil v praktické části.

Autor práce identifikoval stávající úroveň motivace a způsoby stimulace, které mají vliv na výkonnost zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. Na základě zjištěných poznatků sepsaných v kolektivní smlouvě a dostupných informací poskytnutých z konzultace s Ing. Dagmar Šiklovou z oddělení Lidských zdrojů společnosti ČEZ, a.s., byl zjištěn současný stav a následně navržena možná opatření na zlepšení.

Autor práce vytvořil dotazník, na základě kterého byla zkoumána současná úroveň motivace a stimulace zaměstnanců úseku Síťových služeb na pracovišti Riegerovo náměstí 1493/3, Hradec Králové, který svou strukturou a rozsahem tvoří vhodný vzorek pro analýzu motivace a stimulace ve zvolené společnosti. Díky zjištěným poznatkům autor vytvořil návrh na zvýšení motivace k posílení ovlivňování pracovní výkonnosti. Součástí dotazníku byly identifikační údaje, které měly rozpoznat možné nedostatky mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Z výsledku průzkumu vyplynulo velice pozitivní hodnocení pracovních, mzdových a sociálních podmínek. Zaměstnanci společnosti jsou zároveň spokojeni, že pracují ve velké a stabilní společnosti a většina z nich se těší z pozitivních výsledků z činnosti této organizace. Pro vzorek dotázaných je nejdůležitějším faktorem zaměstnání výše mzdy, dále pak pracovní vztahy a stabilita společnosti.

Autor práce identifikoval dílčí problémy s výší mzdy a jednotlivých mzdových položek. Firmě bylo doporučeno zanalyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců na pozicích oceňovaných smluvní mzdou. Řada zaměstnanců také uvedla, že nejsou plně obeznámeni se systémem odměňování. V souvislosti s tímto poznatkem bylo také navrženo zvýšení informovanosti zaměstnanců s jednotlivými stimulačními podněty. Na základě analýzy autor doporučuje upravit motivaci prostřednictvím vyšší míry variabilního ohodnocení, neboť velký vzorek zaměstnanců uvedl, že je obeznámen o možných bonusových finančních ohodnoceních a zároveň si myslí, že tyto složky odměn jsou dosažitelné, ale přesto jejich výkon není přímo

ovlivněn těmito stimuly. Problém může spočívat ve vnímání této položky jako automatické složky mzdy.

Na závěr byla pracovníkům položena otázka, zda by uvítali zvýšení bodů v portálu Cafeterie Benefit Plus na základě ročního ohodnocení. Autorovi se dostalo kladné odpovědi, a proto doporučuje možné zvážení nastavení fixní a variabilní části benefitních bodů. Poměrná část bonusových benefitních bodů by byla závislá na jejich výkonu s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců. Pro posílení tohoto stimulu by bylo možné nastavení interního žebříčku hodnocení dle pracovního zařazení. Tímto způsobem by bylo dosaženo zdravého soutěžení. Nejlepší zaměstnanci by mohli získat mimořádné ocenění v této oblasti.

**Cílem práce bylo metodou analýzy definovat systém managementu v energetické firmě zaměřený na výkonnost zaměstnanců ve vztahu k motivaci a stimulaci. Shrnutí poznatků metodou syntézy. V případě zjištění nedostatků navrhnout možná opatření. Dle názoru autora byl cíl práce splněn.**



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, , 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press), 2007, 629 s. ISBN 978-80\_251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ, *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [7] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL, *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.
- [8] HRABCOVÁ, Dana, *Sociální dialog: vyjednávání v teorii a praxi*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 223 s. ISBN 978-80-7239-233-9.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 288 s. Management (Grada), 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [11] MATUSKA, Ewa a Aneta SOKÓŁ, *Attributes of modern organization*. 1.vyd. London: Sciemcee Publishing, 2014, 146 s. ISBN 978-0-9928772-1-7.
- [12] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-716-9425-8.
- [13] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

- [14] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Vydání 1. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [16] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada. Manažer, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [17] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců, 2018. *Podnikatel.cz: Zaměstnanci a HR* [online]. online: Internet Info, s.r.o. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>
- [19] ČEZ Distribuce, a. s., 2018. *Peníze.cz: Obchodní rejstřík* [online]. Praha: Partners media s. r. o. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/24729035-cez-distribuce-a-s>
- [20] ČEZ, a. s., 2018. *Kurzycz: Obchodní rejstřík* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45274649/cez-as/>
- [21] Energetická skupina ČEZ, 2018. *Skupina ČEZ* [online]. Copyright Praha: ČEZ, a. s. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>
- [22] Kurzy.knihovna.cz, 2017. *Motivace: Motivační programy* [online]. Brno: KISK [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://kurzy.knihovna.cz/mod/book/view.php?id=299&chapterid=205>
- [23] O společnosti: Bezpečnost, 2018. *ČEZ Distribuce, a. s.* [online]. Copyright Děčín: ČEZ Distribuce, a. s. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.cezdistribuce.cz/cs/bezpecnost.html>
- [24] Odbory-online, 2010. *Právní poradna: Kolektivní smlouva* [online]. Praha: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.odbory-online.cz/pravni-poradna/kolektivni-pracovni-pravo/kolektivni-vyjednavani/kolektivni-smlouva/1033-3/podnikova-kolektivni-smlouva>
- [25] Příručka pro personální a platovou agendu, 2017. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB069>
- [26] Rozdíl mezi platem a mzdou, 2015. *Ekonomika Online* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>

- [27] Zaměstnanecké benefity a daně, 2018. *BusinessInfo.cz: Daně a účetnictví* [online]. online: Czechtrade s.r.o. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
- [28] Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a. s. 2016 In: ČEZ Distribuce [online] Copyright ČEZ Distribuce, a. s. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/vyrocní-zpravy.html>

## **JINÉ ZDROJE**

- [29] Dodatek č. 13 Kolektivní smlouvy ČEZ Distribuce, a. s., na období let 2008 – 2022. ČEZ Distribuce, a. s., 2018
- [30] Intranet. ČEZ Distribuce, a. s., 2018
- [31] Kolektivní smlouva 2008 – 2022. ČEZ Distribuce, a. s., 2018
- [32] Reporting ČEZ Distribuce, a. s. ČEZ Distribuce, a. s., 2018

## OBRÁZKY

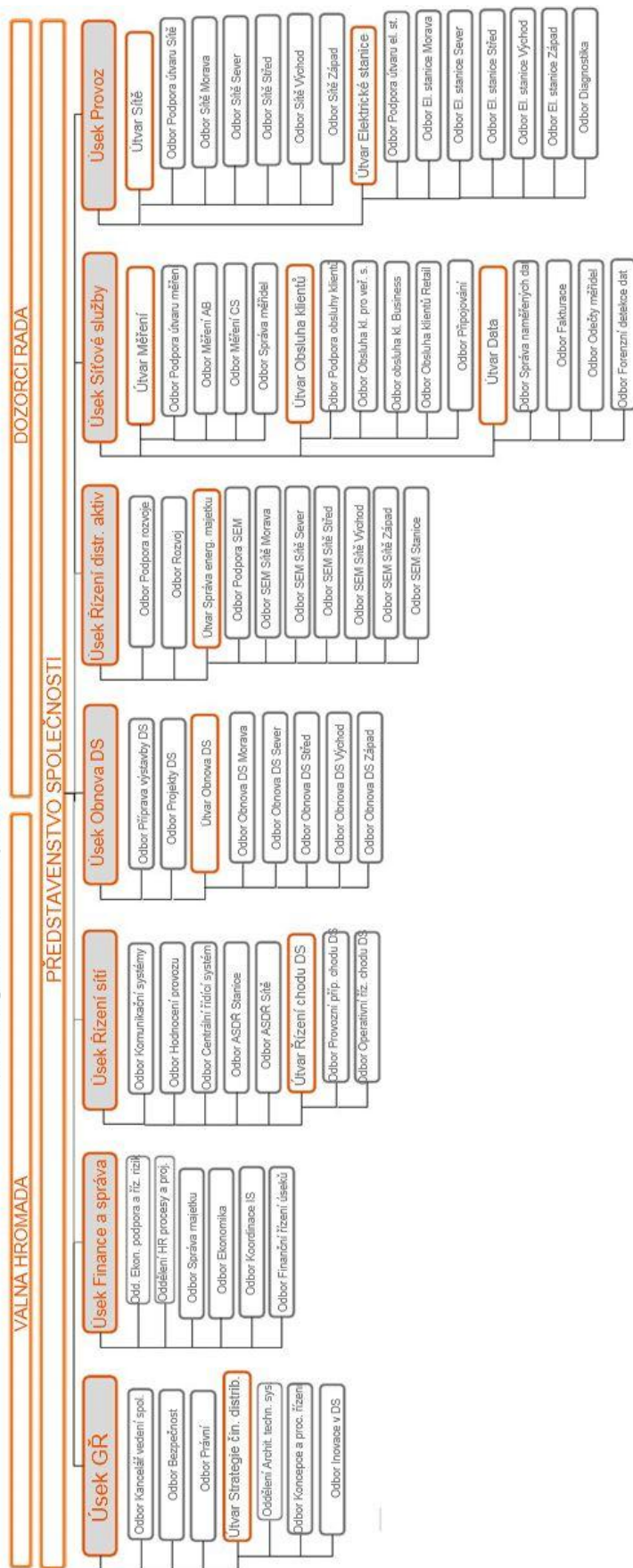
- [1] ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [4] Loga ke stažení: Loga společnosti ČEZ Distribuce, a. s., 2018. ČEZ Distribuce [online]. Praha: FG Forrest [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.cezdistribuce.cz/cs/promedia/loga.html>
- [5] PILAŘOVÁ, Irena, *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Vydání 1. Praha: Grada. 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721- 6.
- [6] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- |              |  |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Organizační schéma společnosti ČEZ Distribuce, a. s. |
| Příloha č. 2 | Výše mzdových tarifů                                 |
| Příloha č. 3 | Výše příplatků                                       |
| Příloha č. 4 | Dotazník pro zaměstnance                             |

# Příloha č. 1

Základní organizační schéma společnosti ČEZ Distribuce, a. s., k 1. 1. 2018





## Příloha č. 2

Tarifní stupeň	Výše v Kč/měsíc
1	13 630
2	15 420
3	17 360
4	19 630
5	22 310
6	25 140
7	28 380
8	32 000
9	36 270
10	40 890
11	46 190
12	52 250

### Příloha č. 3

Příplatek za práci přesčas	25 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci ve svátek	100 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí	10,20 Kč/hod.
Příplatek za práci v noci	19,20 Kč/hod.
Příplatek za práci o sobotách a nedělích	25 % průměrného hodinového výdělku
Příplatek za práci v odpoledních směnách	10,20 Kč/hod.
Příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách	10,20 Kč/hod.
Příplatek za práci pod napětím vn	63,60 Kč/hod.
Příplatek za práci ve výškách	14,90 Kč /hod.
Příplatek za práci v nepřetržitých pracovních režimech	13,70 Kč/hod.
Odměna za pracovní pohotovost ve všední den	10 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 12,70 Kč/hod.
Odměna za pracovní pohotovost v sobotu, neděli a ve svátek	10 % průměrného hodinového výdělku, minimálně však 25,70 Kč/hod.

## Příloha č. 4

### **DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE** zaměřující se na motivaci a stimulaci

Dobrý den,

chtěl bych Vás tímto způsobem požádat o vyplnění dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce na téma „Vliv motivace a stimulace na výkonnost zaměstnanců ve vybraném podniku“. Prosím Vás o objektivní hodnocení. Dotazník je anonymní a použité údaje budou využity pouze na účel zpracování bakalářské práce. U všech otázek vyberte jednu odpověď s výjimkou závěrečné otázky.

Děkuji za Váš čas Jakub Michek

- 1) Kolik je Vám let?
  - do 30 let
  - od 30 let do 40 let
  - od 40 let do 50 let
  - od 50 let a více
  
- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
  - žena
  - muž
  
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - základní
  - vyučen/a
  - střední s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské
  
- 4) Jak dlouho pracujete v této společnosti?
  - méně než 1 rok
  - od 1 do 5 let
  - od 5 do 10 let
  - 10 a více let
  
- 5) Pracujete na pozici?
  - kancelářské
  - v terénu
  
- 6) Jste se svou prací spokojen/a?
  - maximálně spokojená/ý
  - velice spokojená/ý
  - dostatečně spokojená/ý
  - nespokojená/ý
  
- 7) Je pro Vás důležité, že pracujete ve velké stabilní společnosti?
  - ano
  - ne

- 8) Vnímáte výrazně pozitivní celopodnikové výsledky s opomenutím vlastního prospěchu z této skutečnosti?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 9) Jste spokojen/á s pracovními podmínkami? (pracovní doba, dovolená, BOZP, ...)
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 10) Jaký je Váš vztah s Vaším přímým nadřízeným?
- dobrý
  - spíše dobrý
  - spíše špatný
  - špatný
- 11) Jaký je Váš vztah s kolegy v rámci útvaru nebo pracovní skupiny?
- dobrý
  - spíše dobrý
  - spíše špatný
  - špatný
- 12) Myslíte, že jste dostatečně obeznámen se systémem odměňování?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 13) Jaký typ mzdy je Vám vyplácen?
- tarifní mzda
  - smluvní mzda
- 14) Jste spokojen/á s výší Vašeho finančního ohodnocení?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
- 15) Vnímáte výši Vašeho finančního ohodnocení jako spravedlivé vůči ocenění dalších pracovních pozic ve Vaší společnosti?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne

16) Vnímáte variabilní finanční ohodnocení v podobě prémie a osobního ohodnocení jako dosažitelné?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17) Je Vaše pracovní nasazení ovlivněno variabilním finančním ohodnocením?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18) Využíváte možnost sebevzdělávání zprostředkované Vaší společností?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19) Nabídka benefitů zprostředkovaná zaměstnavatelem Vám přijde?

- nadstandardní
- standardní
- podprůměrná

20) Jste spokojená/ý s benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

21) Uvítal/a byste, kdyby vaše výkony byly oceněny zvýšením benefitních bodů na základě ročního hodnocení?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

22) Vyznačte v následující tabulce, zdali jsou pro Vás následující faktory **velice důležité**?

	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Bez vlivu</b>
<b>Výše mzdy</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dobré pracovní vztahy</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Benefity poskytované zaměstnavatelem</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Pochvaly, uznání, nefinanční ocenění</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Možnost kariérního růstu</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Stabilní zaměstnavatel</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji Vám hezký den.