

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Motivování zaměstnanců v organizaci**

**The Motivation of Employees at an Organization**

Miroslava Vlková

Cheb 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava VLKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0128K**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**  
Název tématu: **Motivování zaměstnanců v organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

- **EVANGELU, Jaroslava Ester., FRIDRICH, Oldřich.** *111 Her pro motivaci a rozvoj týmů.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1
- **FAIRWEATHER, Alan.** *Jak být motivujícím manažerem.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8
- **MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John, W.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-856 23-29-3
- **MIKULÁŠTNÍK, Milan.** *Manažerská psychologie.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- **ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie osobnosti obor v pohybu.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4


Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **20. srpna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. prosince 2012**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 20. srpna 2012

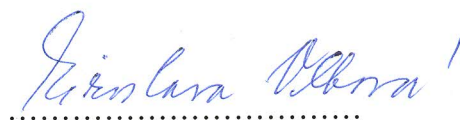
## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace zaměstnanců v organizaci“*

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

V Chebu, dne 4.4.2013

Handwritten signature in blue ink, reading "Jitka Běhová". Below the signature is a dotted line.

podpis autorky

## **Poděkování**

Dovoluji si na tomto místě poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu doktorovi, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím zaměstnancům z Plzeňské energetiky a.s. za poskytnuté přínosné informace a také kolegům, kteří si našli čas pro vyplnění dotazníků. Můj velký dík patří i mým nejbližším přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# Obsah

ÚVOD .....	7
METODIKA PRÁCE .....	8
1 OBECNĚ O MOTIVACI.....	9
1.1 MOTIVACE .....	9
1.2 MOTIV .....	9
1.3 STIMUL A STIMULACE .....	10
1.4 DRUHY MOTIVACE .....	10
1.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	11
1.5.1 <i>Teorie potřeb</i> .....	11
1.5.2 <i>Teorie ERG</i> .....	11
1.5.3 <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i> .....	12
1.5.4 <i>Teorie XY podle McGregora</i> .....	12
1.5.5 <i>Teorie úspěchu</i> .....	12
1.5.6 <i>Teorie spravedlnosti (rovnováhy)</i> .....	12
1.5.7 <i>Teorie kompetence</i> .....	13
1.5.8 <i>Teorie expektance</i> .....	13
1.6 MOTIVACE A VÝKON.....	13
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	14
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÁ ENERGETIKA A.S. ....	14
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	14
2.3 ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	15
2.3.1 <i>Činnosti jednotlivých úseků</i> .....	18
2.3.2 <i>Organizační struktura společnosti</i> .....	19
2.4 SOUČASNÝ STAV PE A.S.....	20
2.4.1 <i>Pracovní prostředí společnosti</i> .....	22
2.4.2 <i>Motivační nástroje používané v PE a.s.</i> .....	23
2.4.3 <i>Struktura zaměstnanců pracujících ve směnném provozu</i> .....	26
3 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	27
3.1 STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	28
3.1.2 <i>Výsledky dotazníkového šetření</i> .....	28
3.1.3 <i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i> .....	45
3.2 NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	46
3.2.1 <i>Vytvoření motivačního programu</i> .....	46
3.2.2 <i>Motivační a hodnotící pohovory</i> .....	46
3.2.3 <i>Profesní růst</i> .....	47
3.2.4 <i>Vzdělávání</i> .....	48
3.2.5 <i>Sportovní a společenské akce</i> .....	49
3.2.6 <i>Informovanost v PE a.s.</i> .....	49
4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	50
ZÁVĚR .....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
SEZNAM TABULEK .....	57
SEZNAM GRAFŮ .....	57
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	58
SEZNAM LITERATURY .....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

## Úvod

V dnešním moderním světě je spousta práce prováděna stroji a automatizovanými linkami, řízení systému přebírají počítače a technika vytvořená lidmi je tak dokonalá, že často dokáže nahradit velké skupiny lidí. Stroje nahradily lidi v činnostech, na které jejich lidská síla nestačila, protože člověk má oproti stroji limity ve výkonnosti, výdrži a přesnosti. Nicméně i v této době zůstává lidský prvek hlavní jednotkou ve výrobě, službách a jiných oblastech lidské práce. A o tento „prvek“ je třeba se starat.

Motivace je jednou ze základních osobnostních substruktur člověka (Bedrnová, Nový, 1997, s. 362) a provází každého jedince celým jeho životem. Každá lidská činnost je něčím motivována, ať už za ní stojí jakákoliv potřeba nebo zájem. Tématem této bakalářské práce je „Motivace zaměstnanců v organizaci“, která je klíčová pro spokojenost, soudržnost a loajalitu celého pracovního kolektivu i jednotlivce. Schopnost vybrat a zvolit správný druh motivace by měla být důležitou náplní práce dobrého manažera. Pokud chce firma dosahovat stanovených cílů a dobrých hospodářských výsledků, potřebuje k tomu vysoce kvalifikované a správně motivované zaměstnance. Nejde jen o to, takovéto zaměstnance získat, ale také si je udržet. Proto je spokojenost a motivace jedním ze základních pilířů, na kterém stojí úspěšnost firmy. Každý člověk je jedinečný, s různými potřebami, a tak by měl být motivační systém firmy pestrý a variabilní. Také správně nastavené zaměstnanecké benefity jsou jednou z možností, jak uspokojit zaměstnance a zvýšit tím jejich výkonnost a iniciativu.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zanalyzovat současný stav motivačních stimulů ve vybrané společnosti, zjistit slabé stránky již existující motivace a provést následný návrh možných opatření, které by vedly k vyšší efektivitě a motivovanosti zaměstnanců.

Bakalářská práce je členěna do čtyř hlavních částí. V první části se autorka zabývá rešerší odborné literatury. V druhé části popisuje zkoumanou organizaci, její historii, organizační strukturu, činnost jednotlivých úseků a motivační stimuly ve společnosti. Třetí část je zaměřena na dotazníkový průzkum, jeho výsledky a následné vyhodnocení. Dále se zde autorka pokouší navrhnout motivační program zkoumané společnosti, který je doplněn o možná doporučení, která by mohla ovlivnit motivaci zaměstnanců. Ve čtvrté části jsou pak popsány činnosti klíčových zaměstnanců společnosti a provedena následná finanční analýza ohodnocení v případném zvýšení výkonu jejich práce.

## **Metodika práce**

Bakalářskou práci autorka vyhotovila především za použití odborné literatury, tištěných periodik a zdrojů informací dostupných veřejně z internetu. Bylo jí též umožněno nahlédnout a použít data z Výroční zprávy a Kolektivní smlouvy zkoumané společnosti. Tyto interní materiály pro autorku byly pouze východiskem a vodítkem pro následnou analýzu a vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření.

V bakalářské práci se autorka snaží detailněji obsáhnout téma motivace zaměstnanců v organizaci, za pomoci odborné literatury a nabytých poznatků získaných během studia. Plynule navazuje na zkoumanou společnost, kde vychází z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci a pracuje i se současným systémem odměn praktikovaným ve společnosti. Přínosem byly pro autorku rovněž připomínky a rady od vedoucího bakalářské práce, pana doktora, Ing. Miroslava Pavláka Ph.D. a stejně tak odborné znalosti od vedoucích pracovníků v dané společnosti.



# 1 Obecně o motivaci

**Motivace** je jeden z těch pojmů, který každý zná, každý hned ví, jak v hovoru reagovat, když se v něm toto slovo vyskytne, ale dejte někomu tento pojem definovat a uvidíte, že mnohdy základní pojmy vysvětlujeme nesnadno, byť možná snadno vysvětlitelné jsou. Dobrým základem hledání významu slova bývá jeho původ.

*„Slovo **motivace** je odvozeno z latinského slovesa *movare*, což znamená *hýbati, pohybovati*. Je obecným označením pro všechny vnitřní potřeby, které člověka vedou k určitému jednání“<sup>1</sup>*

Něco zvenku nebo zevnitř na nás působí, že se pohneme, že něco uděláme. Můžeme to udělat rádi či nerádi, ale vytrhne nás to z nečinnosti. S motivací jsou nerozlučně spjaty potřeby a motivy. Jen tak dostaneme základní kostru rovnice od „nic se neděje“ po „něco dělám“.

## 1.1 Motivace

Motivace je **soubor vnitřních hnacích sil člověka**, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a takto vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. (Pauknerová a kol., 2006, s. 173).

Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco, co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu. (Kolman a kol., 2012, s. 11).

## 1.2 Motiv

**Motiv** „je zprostředkující článek mezi prvotně nespecifikovaným sklonem změnit situaci neuspokojení nějaké potřeby a určitou, více či méně uvědomovanou potřebou o postupu, způsobu, směru nebo cíli činnosti potřebné pro uspokojení takové potřeby.“<sup>2</sup>

**Motiv** dává lidskému chování smysl, je považován za vnitřní psychickou sílu (popud nebo pohnutku), která je příčinou určitého jednání či vystupování člověka. Takové chování úzce souvisí s dosažením určitého stavu vnitřního uspokojení, nebo-li nasycení, či pocitu naplnění finálního psychického stavu z dosaženého cíle. Určuje tedy směr potažmo obsah chování k dosažení určitého cíle. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

---

<sup>1</sup> PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada publishing, 1997, s. 232. ISBN 80-7169-434-7, citace str. 88

<sup>2</sup> PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. Sv. 1, O-A. Praha: Karolinum, 1996, s. 747. ISBN 80-7184-164-11

### 1.3 Stimul a stimulace

Pojmy „stimul“ a „stimulace“ nejsou totožné, stejně jako pojmy „motiv“ a „motivace“. Jejich význam se zdá být podobný, ale je důležité je od sebe navzájem odlišit.

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“<sup>3</sup>* Stimulování je dlouhodobý proces vytváření vnějších podnětů směřujících k motivování zaměstnanců, který poté vede k lepšímu výkonu práce.

**Stimul** představuje pobídku zvenčí. Oproti stimulaci je jeho působení spíše krátkodobého charakteru. Typickým stimulem je reklama představující pobídku zákazníkovi ke koupi daného výrobku. Ve firmách je běžným stimulem hmotné odměňování. Cílem je správně motivovat a tím vyvolat větší aktivitu, například k pracovní činnosti zaměstnanců. Stimul se stává motivem právě tehdy, až když je pocíťován člověkem jako podnět. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### 1.4 Druhy motivace

**Motivace nevědomá** probíhá v lidském chování na nevědomé úrovni. Jedinec si není vědom pravé příčiny svého chování. Neví, proč se rozhodl tak, jak se rozhodl. Své jednání si neumí rozumově zdůvodnit. (Nakonečný, 1997)

**Motivace vědomá** probíhá v lidském organismu na vědomé úrovni. Jedinec si plně uvědomuje své chování. Jedná se o cílené chování vedoucí k uspokojení potřeb a dosahování stanovených cílů. (Nakonečný, 1997)

**Motivace vnitřní** (intrinsic motivation) je stav psychické nerovnováhy, jde o rozpor mezi tím, co právě člověk má, a tím, co chce mít. Jinak řečeno jde o rozpor mezi tím, co člověk právě prožívá, a tím, co touží prožívat (Toman, 2010)

**Motivace vnější** (extrinsic motivation) vychází z vlivu vnějších motivujících podnětů, které jsou pouze prostředkem k dosažení cíle a motivačním stimulem je právě cíl, například odměna, trest, výsledek práce. Kromě vidiny cíle je také vnějším motivem

---

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení . 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0. Citace str. 364

snaha vyhnout se trestu. Pro některé zaměstnance je hrozba trestu jediným motivačním faktorem. (Plamínek, 2007)

## **1.5 Teorie pracovní motivace**

Tím, jak se práce stala přirozenou činností člověka, vznikaly i snahy ovlivňovat postoje, vůli, ochotu a způsob plnění pracovních povinností. Pracovní motivace vyjadřuje to, jak každý člověk přistupuje k práci, ke konkrétním pracovním úkolům a ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění. (Bedrnová a kol, 2007). Motivací zaměstnance k pracovnímu výkonu se pokusili různí autoři přistoupit z různých směrů a pohledů, z nichž je vhodné uvést alespoň několik konkrétních příkladů.

### **1.5.1 Teorie potřeb**

Mezi teorie motivace můžeme zařadit přístup A. Maslowa, který tvrdil, že člověk je poháněn k činnosti souborem potřeb, a pan Maslow je ještě seřadil do slavné hierarchie od těch, které vedou k odstranění nějakého nedostatku, po složitější, například transcendence, které vedou k přesahu celého lidstva nejen jedince samotného. K vyšším patřím jeho žebříčku je třeba podotknout, že (podle autora teorie) dostane-li se člověk do stavu sebenaplnění, případně přesahu, nemá již dále další potřebu se dále rozvíjet, pohybovat, už není kam jít. Jde tedy o ideál cíle, kam se člověk může dostat. Sám Maslow si prý nebyl zcela jist, zda posloupnost, především krok ke transcendenci, musí být nutně podmíněn naplněním nějaké nižší, biologické potřeby.

### **1.5.2 Teorie ERG**

Autorem teorie ERG (tři potřeb) je C. Alderfer, která navazuje na Maslowovu teorii. Lidské potřeby, dle Maslowa, snížil z pěti úrovní pouze na tři, a to na potřeby:

- **E – potřeby existenční** - existence, ve vztahu k bezpečí, přežití a reprodukci,
- **R – potřeby vztahové** - obsahují potřeby interakční a sociální, buď pozitivní či negativní,
- **G - potřeby růstové** - jde o seberealizaci a další osobní rozvoj, růst osobního potenciálu v souvislosti se sebe přijetím po dosažení určité pozice.

C. Alderfer nesouhlasí s hierarchickým uspořádáním potřeb A. Maslowa. Dle jeho názoru se i při neuspokojení základních potřeb můžou projevit aktivní snahy o uspokojení růstových potřeb. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno dlouhodobě

uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu. (Mikuláštník, 2007)

### 1.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie se opírá o myšlenku existence dvou druhů faktorů (jak už název napovídá), **faktorů hygienických a faktorů motivačních**. O hygienických prý platí, že když nám chybí, jsme nespokojeni, a když je máme ... stejně spokojeni nejsme, mezi takové patří například plat nebo služební mobil. Naše nespokojenost plyne z toho, že radost z jejich dosažení rychle pomine. Chvilku radost máme, ale tak po krátké době pomine, přijde nám to normální. K faktorům motivačním patří například uznání, úspěch nebo uspokojení z práce. Když nás vedoucí pochválí, pocit radosti nám vydrží poměrně dlouho a to se může projevit na našem pracovním výkonu. Takže jako vedoucí bych měl naplňovat hygienické potřeby svých zaměstnanců, aby mi neodcházeli, ale pokud je chci motivovat, hygienické potřeby, respektive jejich naplnění, stačit nebudou.

### 1.5.4 Teorie XY podle McGregora

Teorie X a Y podle D. McGregora rozděluje lidi ve vedoucích pozicích na typ X, který je přesvědčen, že zaměstnanci jsou líní, neradi pracují a potřebují jasné příkazy a na typ Y, který věří, že **lidé rádi pracují a přebírají zodpovědnost**. Typ X kontroluje své zaměstnance tím, že vyhledává, kde kdo selhal, typ Y zaměstnancům naslouchá a podporuje je. Typ Y má větší šanci motivovat lidi k vyšším výkonům, ale zase musí přemýšlet o způsobech, jak toho dosáhnout.

### 1.5.5 Teorie úspěchu

McClellandova teorie tří potřeb nám předkládá myšlenku, že každý člověk má jednu ze tří potřeb – **něčeho dosáhnout, někam patřit, potřebu moci**. První má potřebu být nejlepší a slyšet to od druhých, druhý raději harmonické vztahy s ostatními, třetí rád ovládá lidi a situace. Tato klasifikace jedinců se nám hodí buď k poznání sebe sama nebo jako pomůcka k jednání s našimi kolegy nebo podřízenými. Když správně odhadnete, který typ člověka máte před sebou, snadno využijete přirozených sklonů zaměstnance k úspěšnému splnění požadovaných úkolů.

### 1.5.6 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

J.C. Adams vymyslel teorii rovnováhy, podle které pracovníci sledují trh práce nebo ostatní kolegy na obdobné pozici a porovnávají, kolik vkladů dávají do pracovní aktivity a jaké za to dostávají odměny. **Vkladem je například loajalita nebo spolehlivost**, výstupem třeba uznání nebo plat. Pokud pracovníkovi vyjde, že vklady a výstupy nejsou v rovnováze, bude nespokojen. Nebude dostatečně motivován k práci, a odejde na jiné místo nebo přestane do pracovní aktivity dávat tolik vkladů. Také je třeba k této teorii poznamenat, že je důležité, jak pracovník výstupy vnímá. Pokud služební mobil bude vnímat jako ocenění a benefit, k vyššímu výkonu ho to motivovat může, pokud bude mít pocit, že „je to normální“, motivace zřejmě nezabere.

### 1.5.7 Teorie kompetence

Teorie kompetence R.W.Whitea považuje motiv kompetence za projev potřeby ovládat své okolí. **Pracovník chce získat obdiv za své pracovní výkony** nejen u nadřízených, ale i u kolegů nebo u své rodiny. Motivovat takového pracovníka vyžaduje střízlivý odhad jeho možností. (Bedrnová, Nový, 1998)

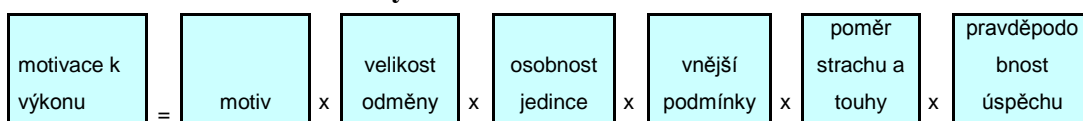
### 1.5.8 Teorie expektance

Victor Vroom navrhl svou teorii expektance neboli očekávání už v roce 1964. Tvrdí v ní, že se chováme tak, že poučení z předchozího korigujeme své chování tak, abychom dosáhli určitého výsledku. To nezní špatně, ale když si uvědomíme, že takové chování také znamená, že zaměstnanec se nechová přirozeně, podle toho, co cítí, ale oportunisticky podle toho, čeho, chce dosáhnout, už nám to tak ideální nepřipadá.

## 1.6 Motivace a výkon

Všichni normální lidé touží po úspěchu, ale liší se svou motivací k výkonu. To, jak jsme výkonní, ovlivňuje několik faktorů, najdeme je v následujícím vzorci (Toman, 2010).

**Obrázek č. 1 – Motivace k výkonu**



Zdroj: TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*, 2010, s.141. Upraveno

## 2 Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Autorka svoji práci situovala do společnosti Plzeňská energetika a.s., ve které pracuje od roku 2004, nejprve jako obsluha horního zauhlování a od roku 2010 jako organizační pracovník. S touto společností je ale spjata od roku 1996, kdy začala pracovat ve zdejší kantýně. Své kolegy proto zná již 17 let, ví, jak přistupují ke své práci, jak a s čím jsou spokojeni, co by naopak rádi, kdyby se změnilo. Sama prošla provozem této společnosti a ze svého úhlu pohledu může posoudit silné a slabé stránky společnosti.

### 2.1 Představení společnosti Plzeňská energetika a.s.



#### Základní údaje

Název společnosti:	Plzeňská energetika a.s.
Sídlo společnosti:	Tylova 1/57, 316 00 Plzeň
Právní forma:	Akciová společnost
IČO:	27411991
Datum vzniku:	2.1.2006
Základní jmění:	100.000.000,- CZK
Počet zaměstnanců:	228
Zapsaná:	v obchodním rejstříku Krajského soudu v Plzni , oddíl B, vložka 1525
Předmět podnikání:	výroba tepelné energie výroba elektřiny výroba stlačeného vzduchu

### 2.2 Historie společnosti

V roce 1943 byla zahájena výstavba elektrárny ELÚ III a na konci války byl v provozu první ze čtyř kotlů na tuhá paliva, kotel K1 a TG8 (turbogenerátor). V roce **1946 již byla elektrárna v provozu** o celkovém výkonu 20 MW a dvěma kotli (K1, K2) dodávajícími 50 tun páry: Postavena byla též dřevěná chladicí věž. V roce **1953 byl uveden do provozu blok K3 a TG9** v celkové pořizovací hodnotě 44 miliony korun.

**V roce 1961 startuje blok K4 a TG10** v ceně více než 55 milionů korun a téhož roku je postaven železobetonový komín pro zlepšení životního prostředí v Plzni. V roce 1971 byl postaven špičkový kotel na těžký topný olej K5 a v roce 1978 kotel K6. V sedmdesátých letech byla prováděna **výstavba nové Demi stanice**, která upravovala vodu pro kotelnu. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let byla budována dílna strojní údržby. V roce 1983 byl postaven **tunel na rozmrazování vagonů s uhlím**. V roce 1984 byl rekonstruován kotel K1 a TG8. Dřevěná chladicí věž byla nahrazena železobetonovou. V roce 1997 byl spuštěn nový blok K3 a TG9. V témže roce bylo spuštěno **nové odsiřovací zařízení**, které přispělo k ekologizaci provozu teplárny. Odsiřovací zařízení pracuje na principu polosuché odsiřovací metody, kdy je do proudu spalin vstřikováno pomocí atomizéru vápenné mléko a voda. V roce 2000 bylo uvedeno do provozu **míchací centrum na výrobu stabilizátu** z popílku a produktu odsíření. V roce 2005 byla zrekonstruovaná chladicí věž TG9. Nejvýznamnější investicí roku 2009 bylo dokončení výstavby nového odsiřovacího zařízení v hodnotě 430 milionů korun. Tato investice byla jednou z významných etap technologické modernizace provozu společnosti. V roce 2012 byly uvedeny do provozu **motorgenerátory**.

### **2.3 Činnost společnosti**

Plzeňská energetika a.s. (dále jen PE a.s.) je **předním výrobcem tepla a elektřiny v západočeském regionu**. Provozuje energetický zdroj o celkovém dosažitelném tepelném výkonu 448 MWt a celkovém dosažitelném elektrickém výkonu 111 MWe. PE zásobuje tepelnou energií 30% všech odběratelů v Plzni, zejména domácností, obecně-prospěšná zařízení a průmyslové podniky. V oblasti elektřiny se zaměřuje na výrobu silové elektřiny a poskytování podpůrných služeb společností Česká přenosová společnost a.s. (ČEPS a.s.). Vyrobena elektrická energie je, kromě pokrytí spotřeby vlastního zařízení sloužícího k provozu elektrárny, zobchodována na trhu s elektřinou. Vlastníkem PE a.s. je společnost Energetický a průmyslový holding a.s. (EPH) prostřednictvím dceřiné společnosti EP Energy a.s, dlouhodobý strategický investor v energetice a významný investor v průmyslu.

PE a.s. **provozuje dva kotle na tuhá paliva** kotel K1 a kotel K3. V roce 2011 byla dokončena výstavba nového záložního zdroje o dosažitelném výkonu 21 MWe, tzv. Motorgenerátory. Tento zdroj zajišťuje stabilitu a bezpečnost dodávek elektřiny pro koncové spotřebitele a způsob jeho technického řešení umožňuje velmi rychlé

znovuobnovení zásobování elektřinou v mimořádných stavech spojených s rozpadem a obnovou elektrizační soustavy. Plného výkonu je možné dosáhnout již do pěti minut od jeho spuštění.

**Centrální zásobování teplem** (dále jen CZT) je systém vytápění, kdy je teplo centrálně vyráběno v jednom zdroji a pak následně rozváděno teplotními sítěmi do více objektů (u PE tvoří teplotní soustavu více než 40 km teplotních sítí). Teplo je vyráběno v kogeneračním procesu, což je současná výroba elektřiny a tepla tzv. Kogenerace. Takto provozovaná **teplárna šetří přibližně 35% paliva**. Teplotní soustava zajišťuje spolehlivost bezpečnost dodávek tepla (teplo je vyráběno v centrálním zdroji mimo místo spotřeby), kam je dopravováno topným médiem tj. horkou vodou. V objektu odběratele je umístěna pouze předávací stanice a nehrozí tak nebezpečí výbuchu ani požáru.

Při spalování tuhých paliv v teplotních kotlích **vznikají vedlejší energetické produkty** jako popílek a škvára (struska). Při procesu odsíření spalin vzniká energosádrovec, který po smíchání s popílkem v míchacím centru tvoří granulát. Tyto vedlejší energetické produkty lze využít jako stavební materiál pro vytváření násypů, zásypů a posypových vrstev, krajnotvorba, rekultivace, stabilizace podloží, hřiště, stezky, tělesa pozemních komunikací apod.

**PE a.s. dále provozuje vodárnu** v Radčicích, která byla vybudována v roce 1960. Jde o vysoce stabilní a spolehlivý zdroj, který umožňuje čerpat 2 x 200 l/sec z řeky Mže. Tato voda je nejprve filtrována na otevřených pískových rychlofiltrech s dalším dávkováním síranu amonného a pak chlorována plynným chlorem. Poté je tato průmyslová voda dodávána dvěma vodovodními přivaděči do vodovodní sítě hlavního areálu Škoda nebo do vodojemu umístěném na Vinicích. Z tohoto zdroje je v areálu hlavního závodu Škoda napájen systém rozvodů provozní vody pro technologické účely a pro dochlorování v chemické úpravě vody (dále jen CHÚV) na ELÚ III je napájen i systém rozvodů užitkové vody. V hlavním areálu Škoda a v areálu v Doudlevcích také distribuuje pitnou vodu, která je vyráběna v městské vodárně na Homolce a je zároveň provozovatelem kanalizačních řadů v obou areálech.

PE a.s. provozuje také **moderní kompresorovou stanici**, která zásobuje hlavní areál Škoda stlačeným vzduchem. Výrobu stlačeného vzduchu zajišťují tři kompresory o



celkovém výkonu do 26 000m<sup>3</sup>. Stlačený vzduch je zbaven nežádoucí vlhkosti a je pak dále distribuován k zákazníkům vnějšími páteřními vzduchovody o celkové délce 13 km.

PE a.s. má nově v nabídce produktů a služeb také dodávku chladu, která je aktuální zejména v letním období. Pro výrobu chladu je využito odpadní teplo z CZT.

**Společnost PE a.s. aktivně spolupracuje** s firmou ČEPS a.s., která zajišťuje rovnováhu elektřiny po celé České republice.

### **ČEPS a.s. – Česká energetická přenosová soustava**

- Zajišťuje rovnováhu výroby a spotřeby elektřiny v každém okamžiku.
- Provozuje, rozvíjí a udržuje elektroenergetickou přenosovou soustavu ČR.
- Zajišťuje přenos elektřiny mezi výrobci a distributory.
- Spolupracuje na přidělování přeshraniční přenosové kapacity formou aukcí.
- Spolupracuje s ostatními provozovateli přenosových soustav v Evropě a přispívá k rozvoji trhu s elektřinou

**Podpůrné služby (PpS)** jsou prostředky pro zajištění systémových služeb (SyS). Jsou definovány jako činnosti fyzických nebo právnických osob pro zajištění provozování elektrizační soustavy a pro zajištění kvality a spolehlivosti dodávky elektřiny. Pomocí PpS je možno korigovat rozdíly mezi odběrem a výrobou, a to změnami spotřeby či výkonů výroby. Subjekty připojené do elektrizační soustavy (ES) mají právo, nikoliv povinnost, při splnění technických a obchodních podmínek stanovených provozovatelem přenosové soustavy (PPS) nabízet PpS. Jejich ceny se vytvářejí na základě tržního principu. Výběr poskytovatelů PpS probíhá na základě otevřeného a nediskriminačního přístupu vůči všem uživatelům přenosové soustavy (PS).

## 2.3.1 Činnosti jednotlivých úseků

### Vedení Společnosti

- generální ředitel (dále jen GŘ),
- ředitelé úseků (finanční ředitel, výrobní ředitel a obchodní ředitel) - (dále jen ŘÚ)

### Hlavní odborné činnosti útvaru GŘ

- organizační a legislativní činnost
- vykonávat usnesení valné hromady a představenstva,
- zabezpečovat běžné řízení společnosti, vydávat organizační a řídicí akty společnosti,
- vykonávat působnost, kterou na něj přeneslo představenstvo,
- jednat za společnost v rozsahu písemného pověření představenstvem,

### Hlavní odborné činnosti výrobního úseku

- výroba a distribuce tepelné a elektrické energie
- výroba a distribuce vody
- výroba a distribuce stlačeného vzduchu
- činnost v oblasti ochrany životního prostředí a efektivnosti využívání zdrojů
- dispečink – styk s ČEPS a.s., ČEZ a.s.

### Hlavní odborné činnosti obchodního úseku

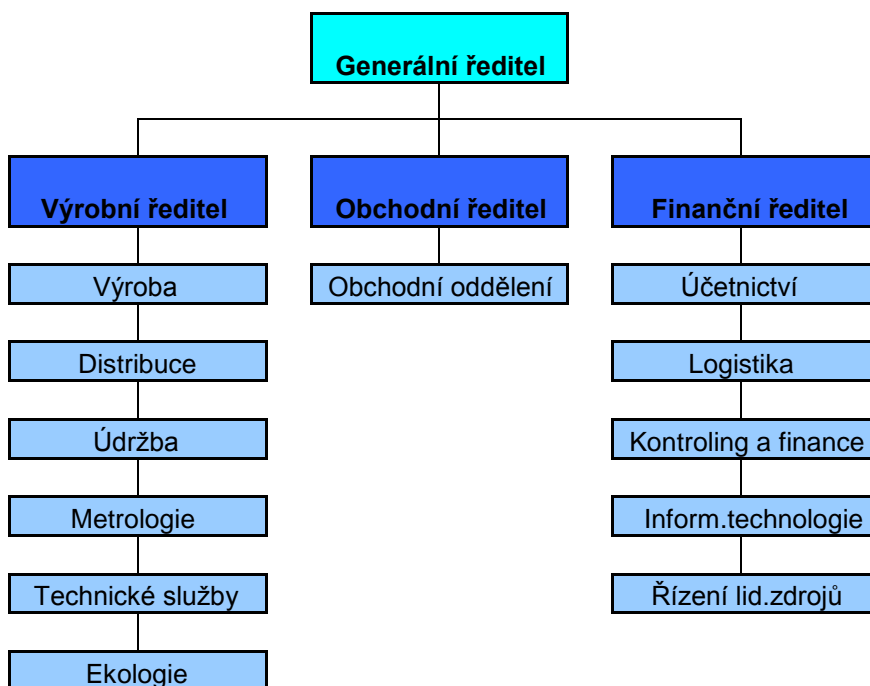
- průzkum trhu, marketing, správa webu, PR
- zpracování plánu prodeje a nákupu energií, vedlejších produktů a str. surovin
- uzavírání prodejních smluv mj. na prodej energií a vedlejších produktů
- příprava nabídek do výběrových řízení na dodávky energií
- nákup strategických surovin
- prodej vedlejších energetických produktů

### Hlavní odborné činnosti finančního úseku

- zpracování souhrnného a finančního plánu Společnosti
- metodika a řízení účetnictví
- rozborů a statistika
- fakturace
- správa daní
- personální agenda
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- bezpečnost a hygiena práce
- mzdy

### 2.3.2 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 2 – Organizační struktura Plzeňské energetiky a.s.



Zdroj: Interní informace společnosti, vlastní zpracování, 2013

## 2.4 Současný stav PE a.s.

V současné době má firma **228 zaměstnanců**, kteří jsou rozděleni dle pracovního zařazení na manažery, technicko-hospodářské zaměstnance (dále jen THZ) a dělníky. Z celkové počtu zaměstnanců jich 125 pracuje ve směnném provozu.

V grafu na obrázku č. 3 je patrný velký rozdíl mezi počtem žen a mužů ve společnosti. PE a.s. je výrobním podnikem energetického sektoru, pro nějž je klíčové vzdělání ve **strojních a elektrotechnických oborech**, které jsou převážně doménou mužů, a proto je ve společnosti velký nepoměr zaměstnanosti mužů vůči ženám. Pouze tři ženy pracují ve výrobě, zbývajících dvacet je v obchodním a finančním úseku.

Společnost v minulosti zaměstnávala více žen na dělnických pozicích, ale při velké restrukturalizaci v roce 1998 některé pozice zanikly a na jiných byly ženy nahrazeny muži.

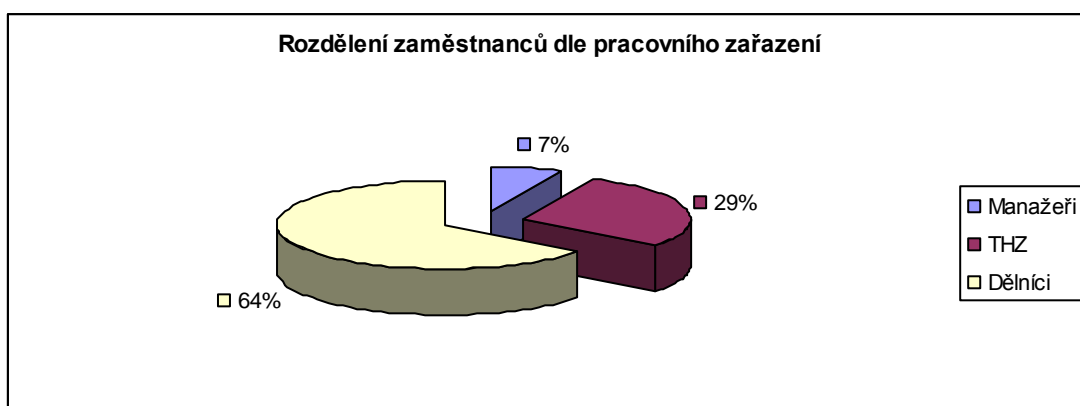
Obrázek č. 3 – Podíl žen a mužů ve společnosti



Zdroj: Interní zdroj společnosti, vlastní zpracování, 2013

Z grafu na obrázku č. 4 vyplývá, že největší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci v dělnických profesích – 145 lidí. Z celkové počtu zaměstnanců je 67 lidí na pozici THZ. Top management tvoří 16 lidí.

**Obrázek č. 4 – Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení**

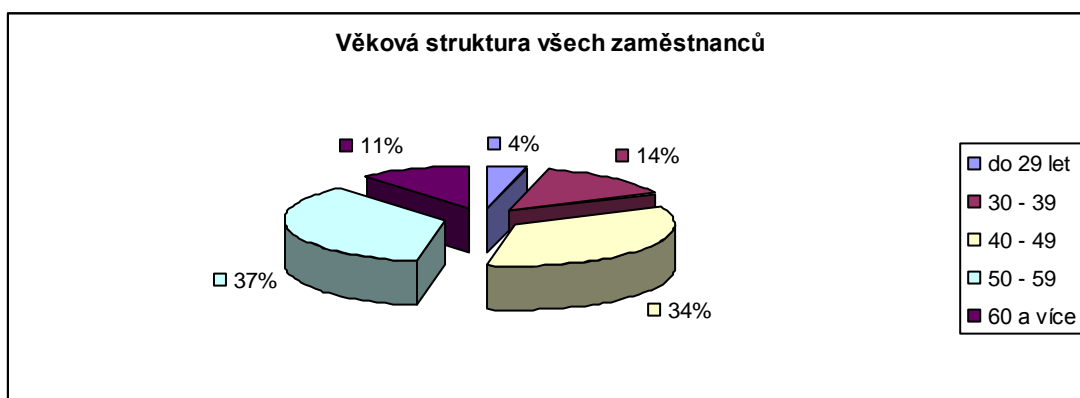


Zdroj: Interní zdroj společnosti, vlastní zpracování, 2013

Energetický sektor jako takový se **potýká s nepříznivou věkovou strukturou** pracujících, patří mezi nejstarší v české ekonomice.

Kolektiv zaměstnanců společnosti se skládá především z lidí ve středním a starším věku, jak je vidět v grafu na obrázku č. 5. Hodně lidí zde pracuje již od svého vyučení. V posledních dvou letech se ale kolektiv zaměstnanců omladil. Je to dáno tím, že starší odešli do penze a nahradili je mladí lidé.

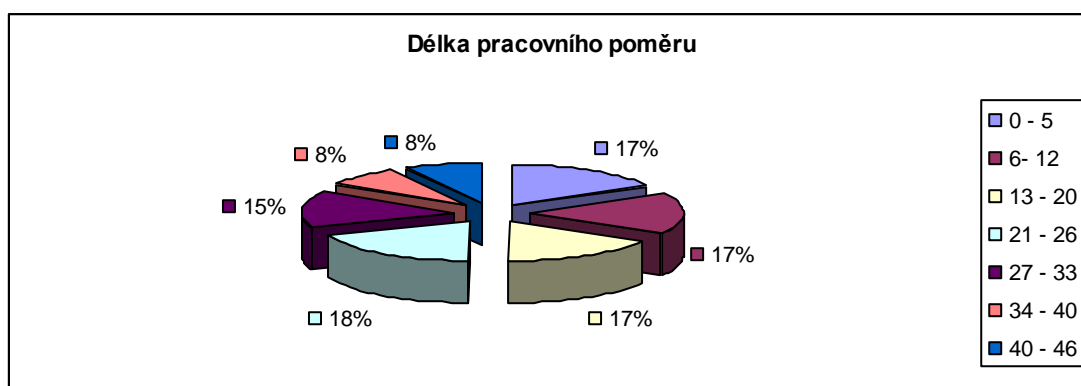
**Obrázek č. 5 – Věková struktura všech zaměstnanců**



Zdroj: Interní zdroj společnosti, vlastní zpracování, 2013

Dalším hlediskem v zaměstnanosti firmy je **délka trvání pracovního poměru**. Značná část zaměstnanců zůstává v energetice po celou dobu svého profesního života, což na jedné straně přispívá ke stabilitě podniku, spolehlivosti vykonávaných činností a loajalitě vůči společnosti, na druhé straně to však zhoršuje šance na uplatnění těchto pracovníků v případě ztráty zaměstnání a oslabuje se tím i inovační potenciál podniku. Z obrázku č. 6 je patrné, že ve společnosti je velmi nízká fluktuace lidí. Téměř polovina lidí zde pracuje více než 20 let.

**Obrázek č. 6 – Délka pracovního poměru**



Zdroj: Interní zdroj společnosti, vlastní zpracování, 2013

### 2.4.1 Pracovní prostředí společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole o historii společnosti, byla budova elektrárny postavena v letech 1943 až 1946. V průběhu let byly **realizovány menší či větší úpravy** (budování a bourání kotlů), ale převážná část provozní budovy a její vybavení zůstala beze změn. Výjimkou jsou přestavby a modernizace velínů K1 a K3, demi stanice, odsíření, zauhlování a elektrovelínu. **Každý velín je vybaven** ledničkou, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí a osobními skříňkami pro jednotlivé zaměstnance. V blízkosti každého velínu je umístěno sociální zařízení. Společné šatny a sprchy jsou v administrativní části budovy, která je s provozní budovou propojena. Zaměstnanci **nemohou v pracovní době opouštět budovu firmy**, proto je v administrativní části budovy velká kantýna, kde se mohou občerstvit. Na výběr zde mají ze sedmi jídel na ranní a odpolední směně ve všední den a ze dvou jídel o víkendu. Na noční směnu si mohou vzít mražené jídlo.

Administrativní budova byla v průběhu let upravována. Jsou zde nová plastová okna, byla položena nová dlažba na schodištích a společných chodbách, v kancelářích byly vyměněny podlahové krytiny a nábytek. V roce 2002 proběhla celková rekonstrukce a modernizace kantýny.

## 2.4.2 Motivační nástroje používané v PE a.s.

Ve firmě není k dispozici ucelený motivační program v podobě interního dokumentu, který by byl přístupný všem zaměstnancům. Je zde pouze Směrnice č. 1/2006 „Systém hodnocení a motivace společnosti Plzeňská energetika a.s.“, která je určena jen pro technicko-hospodářské zaměstnance.

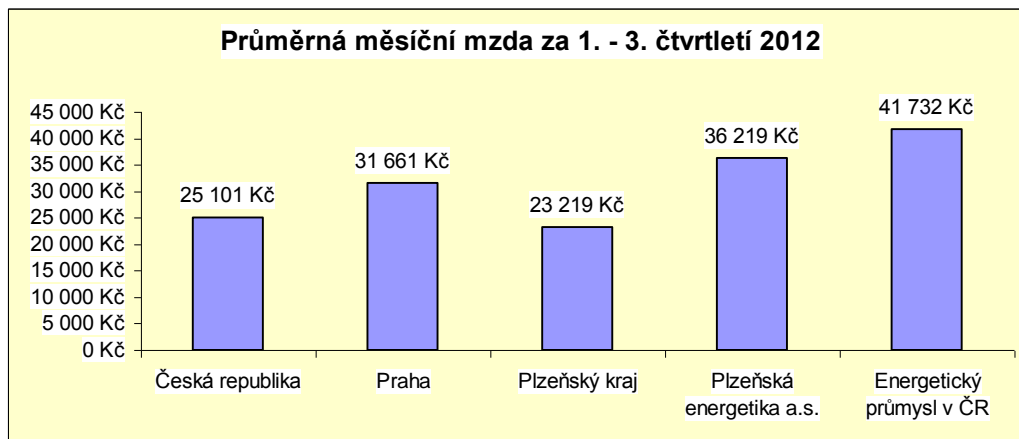
### Mzda

Mzda je finanční odměna za vykonanou práci dle podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě. Základ mzdy tvoří **časová měsíční mzda dle mzdových tarifů a osobního ohodnocení** jak pro THZ, tak i pro zaměstnance z dělnických profesí. Pro zaměstnance pracujících ve směnném provozu jsou součástí mzdy příplatky - příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci na odpoledních směnách, příplatek za práci na pracovišti zauhlování, příplatek za práci o víkendech a příplatek za práci v nepřetržitých směnových režimech. Top management je hodnocen na základě smluvní mzdy (bez ohledu na přesčasy) a dále může dostat cílovou odměnu z fondu generálního ředitele.

### Porovnání průměrné měsíční mzdy v PE a.s. s pmm v ČR, Praze, Plzeňském kraji a v Energetickém průmyslu v ČR.

Z grafu je patrné, že průměrná měsíční mzda v PE a.s. je vyšší, než celostátní průměr v ČR, ale nižší, než je celkově v Energetickém průmyslu.

**Graf č. 1: Průměrná měsíční mzda**



Zdroj: Český statistický úřad a interní informace PE a.s., vlastní zpracování

## **Prémie**

Jsou poskytovány za výsledky práce na základě plnění ukazatelů nebo úkolů vyjádřených množstvím, kvalitou, hospodárností a efektivností práce a to podle předem stanovených zásad a závislostí, které zaměstnanec svojí prací bezprostředně ovlivňuje. Prémie tvoří 20% ze základu tarifní mzdy.

## **Mimořádné odměny**

Lze poskytovat za výsledky jednorázové nebo mimořádné práce. Specifickou operativní formou jsou **odměny z fondu vedoucího**, které slouží výhradně ke stimulaci zaměstnanců při zabezpečování mimořádných nárazových a nepředvídaných úkolů krátkodobého charakteru. **U tohoto bonusu se nabízí největší prostor pro motivaci zaměstnanců.** Odměna by měla být vyplácena za iniciativu, práci nad rámec stanovených povinností a za lepší výsledky. Vedoucí by neměli „sklouzávat“ k tomu, aby tyto peníze vypláceli zaměstnancům jen ze zvyku. **Systém těchto odměn by měl mít jasný cíl**, k čemu má odměna zaměstnance motivovat a jaký má splňovat efekt. Výplata stejných odměn všem je populistická a zaměstnance nemotivuje.

## **Odměna za hospodářský výsledek**

tzv. 13. plat, který je vyplácen všem zaměstnancům vždy na konci roku na základě kladného hospodářského výsledku.

## **Příspěvek ze sociálního fondu**

Zaměstnavatel poskytuje každému zaměstnanci **částku 7.000,- Kč ročně** ze sociálního fondu. Částku může zaměstnanec využít na tuzemskou i zahraniční dovolenou, sportovní a společenské vyžití, dětský tábor pro děti, wellness pobyt, stomatologické ošetření, zhotovení brýlí, očkování, rybářský a myslivecký lístek, permanentky do fitness, na masáže, do solária, atd. Podmínkou je, že zaměstnanec přinese fakturu, kterou poté PE zaplatí dodavateli. Sociální fond je tvořen ze zisku na základě Kolektivní smlouvy – 2% z celkového objemu vyplacených mzdových prostředků, pokud zůstatek klesne pod 4. mil Kč.



### **Penzijní připojištění**

Zaměstnavatel přispívá částkou 750,- na penzijní připojištění. Podmínkou je, že zaměstnanec si sám spoří alespoň částku 100,-.

### **Příspěvek na stravenky**

Zaměstnanec hradí z celkové hodnoty stravenky 17 Kč na teplé jídlo a 15 Kč na mražené jídlo. Při průzkumu cen v okolních firmách autorka zjistila, že PE a.s. poskytuje svým zaměstnancům nejvyšší příspěvek z hodnoty stravenky.

### **Peněžní dary při jubileu a prvním odchodu do důchodu**

*odměna při dovršení 50 let věku*

doba zaměstnání ve společnosti výše odměny

od 5 do 10 let 2 000,- Kč

více než 10 let 3 000,- Kč

více než 15 let 5 000,- Kč

více než 20 let 10 000,- Kč

více než 25 let 15 000,- Kč

*odměna při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod*

doba zaměstnání ve společnosti výše odměny

od 5 do 10 let 10 000,- Kč

více než 10 let 15 000,- Kč

více než 15 let 20 000,- Kč

více než 20 let 30 000,- Kč

více než 25 let 40 000,- Kč

více než 30 let 50 000,- Kč

více než 35 let 60 000,-Kč

### **Dovolená**

Zaměstnavatel poskytuje 1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem, tj. všichni zaměstnanci mají 25 dní řádné dovolené.

## **Pracovní oděvy a mycí prostředky**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na dělnických pozicích každý rok pracovní oděv (montérkovou blůzu a montérkové kalhoty), jednou za dva roky pracovní obuv, jednou za pět let vatový kabát, jednou za dva roky obuv do sprchy. Nárok na mycí prostředky (mýdlo, mast a ručník) je upraven vnitřní směrnicí. Zaměstnavatel též zajišťuje 1x za měsíc praní pracovních oděvů.

## **Mobilní telefon**

Společnost poskytuje zaměstnancům na vedoucích pozicích služební telefony včetně jim daného tarifu. Ostatní zaměstnanci mohou využít zvýhodněného tarifu mobilního operátora pro sebe a pro pět rodinných příslušníků.

## **Vzdělávání**

Firma má na každý rok stanovený plán vzdělávání, který zahrnuje periodická přezkoušení potřebná k výkonu činností se speciální kvalifikací (svářeči, jeřábníci, vazači, topiči, elektrikáři), pravidelná školení vyplývající ze zákona (požární ochrana, BOZP, referenční vozidla) a semináře, odborné kurzy nebo konference pro THZ, které zvyšují jejich odbornost a informují o změnách v legislativě a zákonech.

THZ mají možnost výuky anglického jazyka v prostorách PE a.s., kterou hradí zaměstnavatel.

## **Preventivní lékařská péče**

Preventivní lékařskou péči zajišťuje pro všechny zaměstnance smluvní zdravotnické zařízení. Do systému lékařských prohlídek preventivní péče patří vstupní a výstupní lékařské prohlídky a povinné periodické preventivní prohlídky, které mají různé intervaly podle pracovního zařazení zaměstnance a souvisejících s jeho náplní práce a případných rizik. Tyto prohlídky jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.

### **2.4.3 Struktura zaměstnanců pracujících ve směnném provozu**

V PE a.s. je zaveden **nepřetržitý třísměnný provoz**, který je zajištěn pěti směny A, B, C, D a E. Na každé směně pracuje 25 lidí - technik, mistr, vrchní topič, obsluha velínu K1 a K3 (dva operátoři kotlů - topiči, dva strojníci a dva pochůzkáři), obsluha

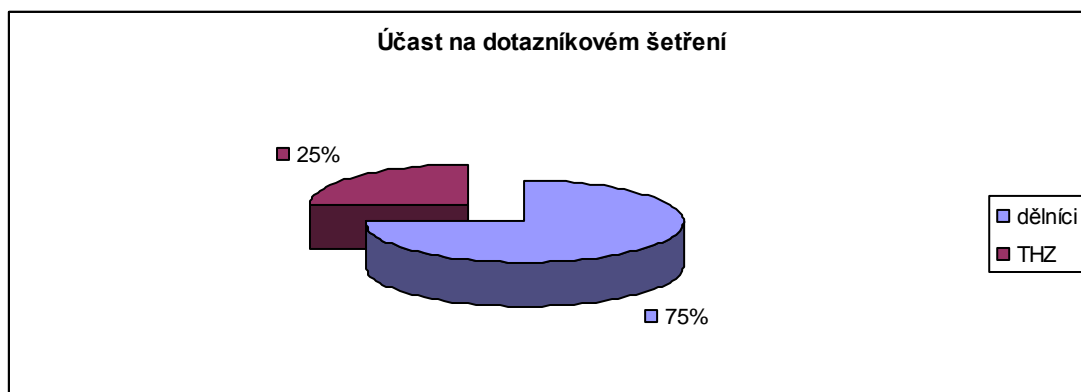
odsíření (strojník, pochůzkář), obsluha demi stanice (chemik, strojník), obsluha elektrovelínu (trubní, rozvodný, elektro), zámečnick, elektrikář, přístrojář, obsluha Vodárny a obsluha zauhlování (buldozerista, jeřábník, četař, obsluha dolního a horního zauhlování).

Údržbu a opravy provozního zařízení elektrárny zajišťují svářeči a zámečníci, kteří pracují pouze na ranní směně.

### 3 Dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců

Autorka se rozhodla, že dotazníkové šetření provede zvlášť pro dělníky a zvlášť pro THZ. Za dělnické profese byl dotazník rozdán 145 respondentům, **vráceno jich bylo 110**. Autorka požádala o spolupráci techniky (vedoucí pracovníky na směně), kteří rozdali dotazníky v obálkách, poté je vybrali a vrátili zpět. Na pozicích THZ bylo rozdáno 67 dotazníků a **vráceno jich bylo 20**. Dotazník byl poslán emailem s průvodním textem a oslovení ho mohli odevzdat do schránky umístěné v kanceláři personalisty. Z dotazníkového šetření byl vyjmut TOP management. Bylo potěšující, že více než polovina zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnila. U většiny otázek je uváděn výsledek v procentech, u otázek 5 a 19 jsou uváděny hodnoty.

Obrázek č. 7 – Účast na dotazníkovém šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

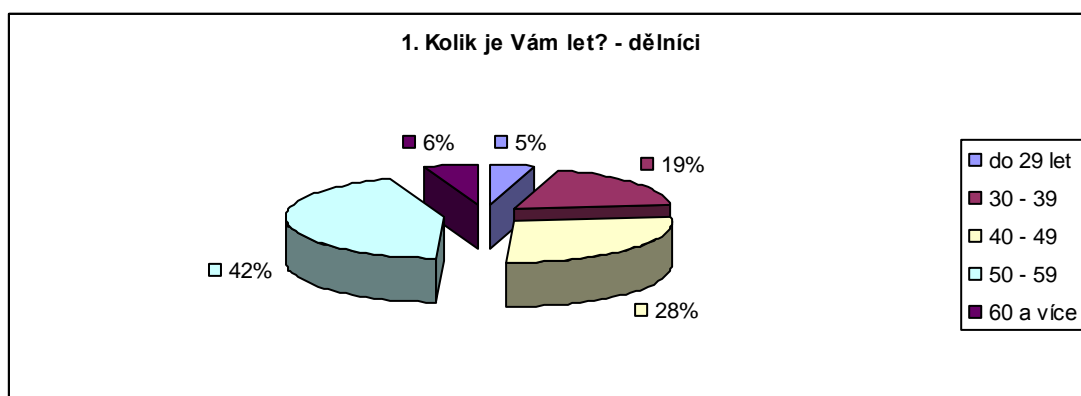
### 3.1 Struktura dotazníku

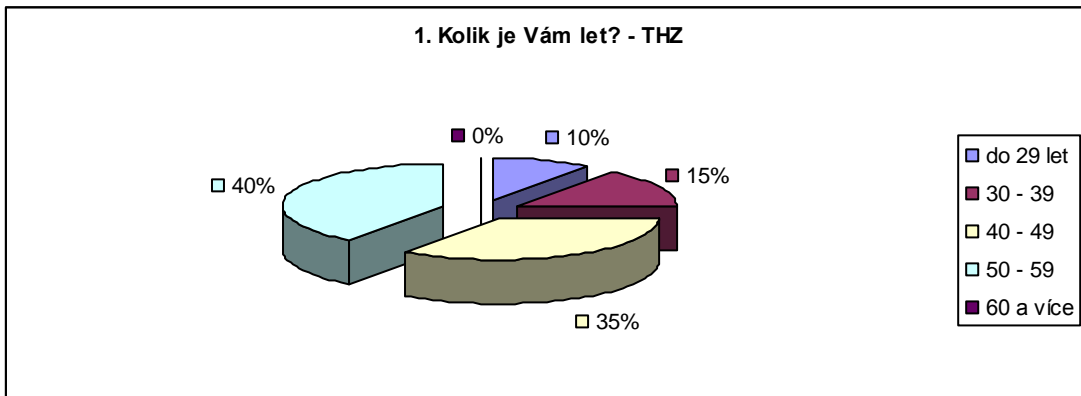
První část dotazníku byla informativní, co se týče věku, délky trvání pracovního poměru a dosaženého vzdělání. V druhé části respondenti hodnotili prostředí, ve kterém pracují. Třetí část dotazníku byla zaměřena na pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Ve čtvrté části odpovídali respondenti na otázky týkající se vzdělávání a kariérního postupu. Pátá část dotazníku byla zaměřena na vztahy a komunikaci s vedením. V šesté části měli respondenti vyjádřit spokojenost s pracovní dobou a harmonogramem směn. Poslední dvě otázky se týkaly informovanosti zaměstnanců o situaci ve firmě, a které bonusy jsou pro zaměstnance nejatraktivnější. Jak již bylo zmíněno, v PE a.s. je zaveden směnný provoz, proto byly v dotazníku otázky, týkající se spokojenosti s harmonogramem směn. Na tyto otázky nemuseli odpovídat dělníci pracující pouze na ranní směně a THZ. Mohli posoudit svůj začátek a konec pracovní doby.

#### 3.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

V první části dotazníku respondenti odpovídali na informativní otázky týkající se jejich věku, dosaženého vzdělání a odpracovanými roky ve firmě. Nejvíce dotázaných je ve věku od 40 – 59 let, s úplným středním odborným vzděláním a pracujících ve firmě 10 až 29 let za dělnické pozice. U THZ je také nejvíce zaměstnanců ve věku od 40 – 59 let, ale se středoškolským vzděláním a pracujících ve firmě od 0 – 9 let a od 20 – 29 let.

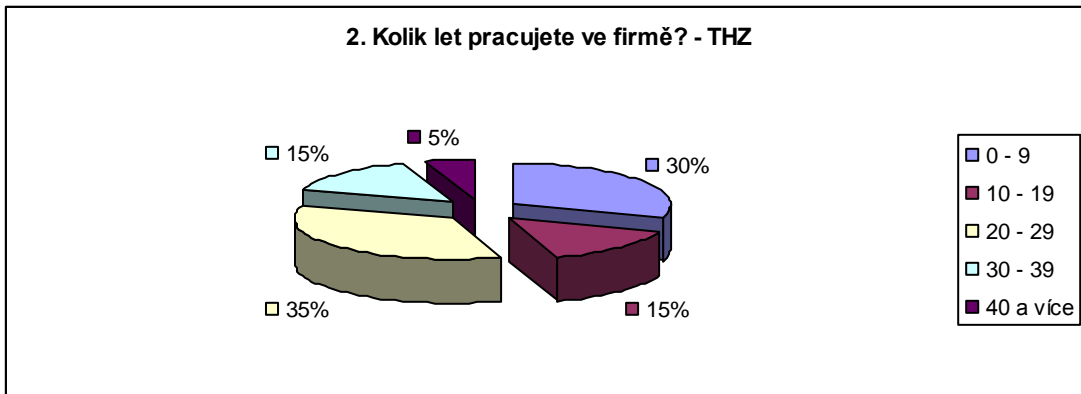
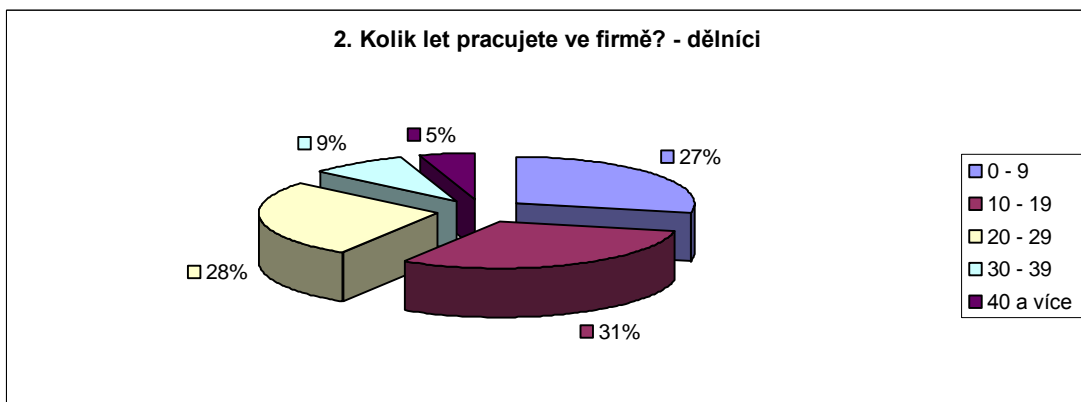
Obrázky č. 8 a 9 – Kolik je Vám let?





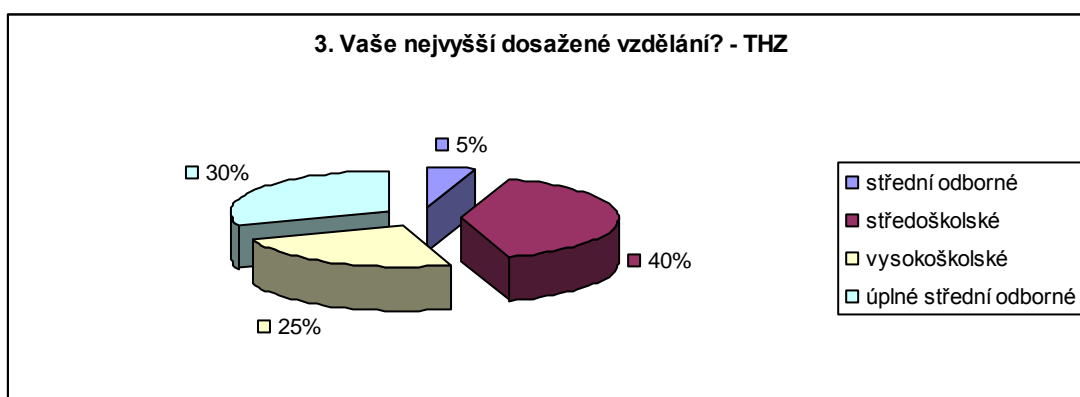
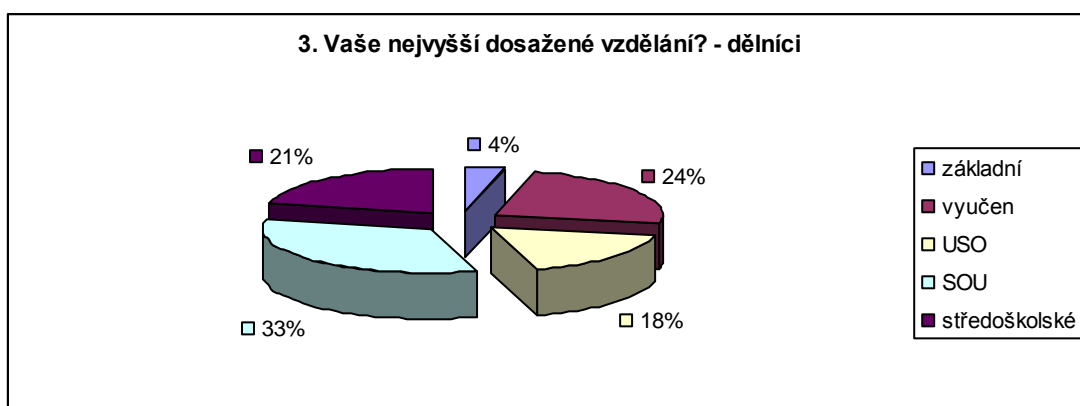
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

**Obrázky č. 10 a 11 – Kolik let pracujete ve firmě?**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

### Obrázky č. 12 a 13 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



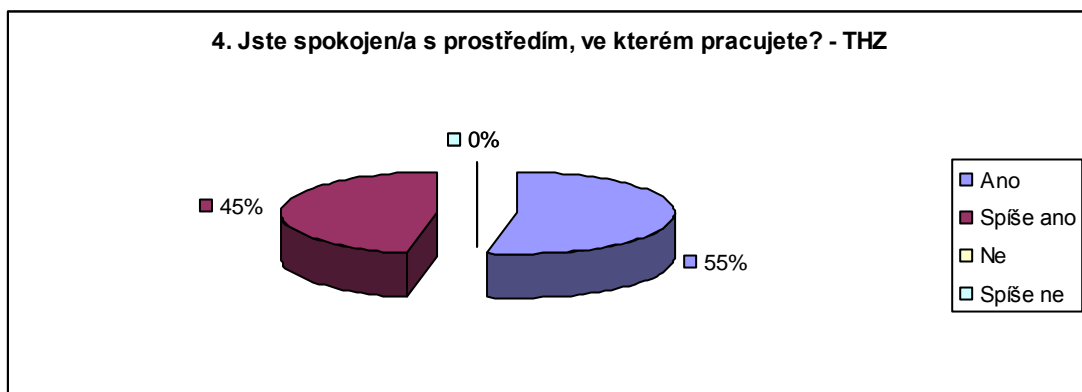
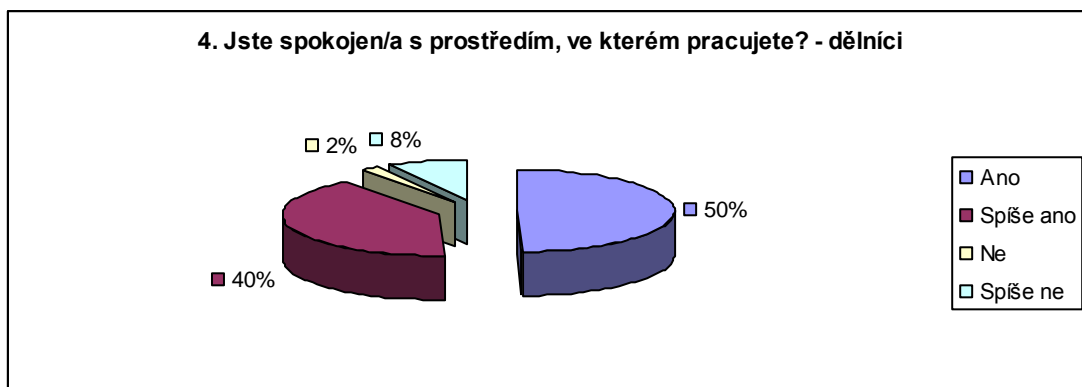
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Druhá část dotazníku zjišťovala spokojenost s celkovým prostředím ve firmě a jestli je něco, co by přispělo ke zlepšení tohoto prostředí. „*Nemyslím si, že je možné vyrobit kvalitní produkt bez kvalitního pracovního prostředí. Vše je tedy spojené – kvalitní produkt, kvalitní služba zákazníkům, kvalitní pracoviště a kvalitní život Vašich zaměstnanců* – Yvon Chouinard, generální ředitelka Patagonia“<sup>4</sup>

Pracovní podmínky patří mezi stále aktuálně řešené otázky v rámci psychologie práce a organizace, protože působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. V otázce č. 4 měli respondenti odpovědět na otázku, jak jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují. Téměř všichni dotázaní jsou s prostředím firmy spokojeni.

<sup>4</sup> NELSON, B. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Prah: Pragma 2009, 192 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 181.

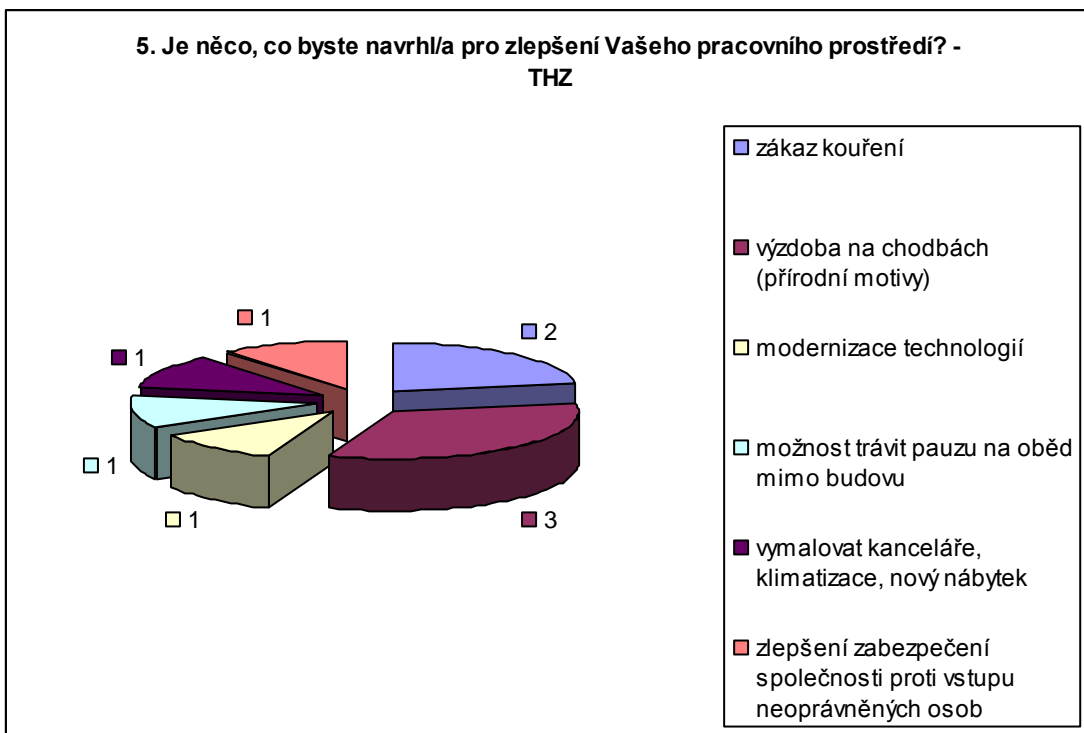
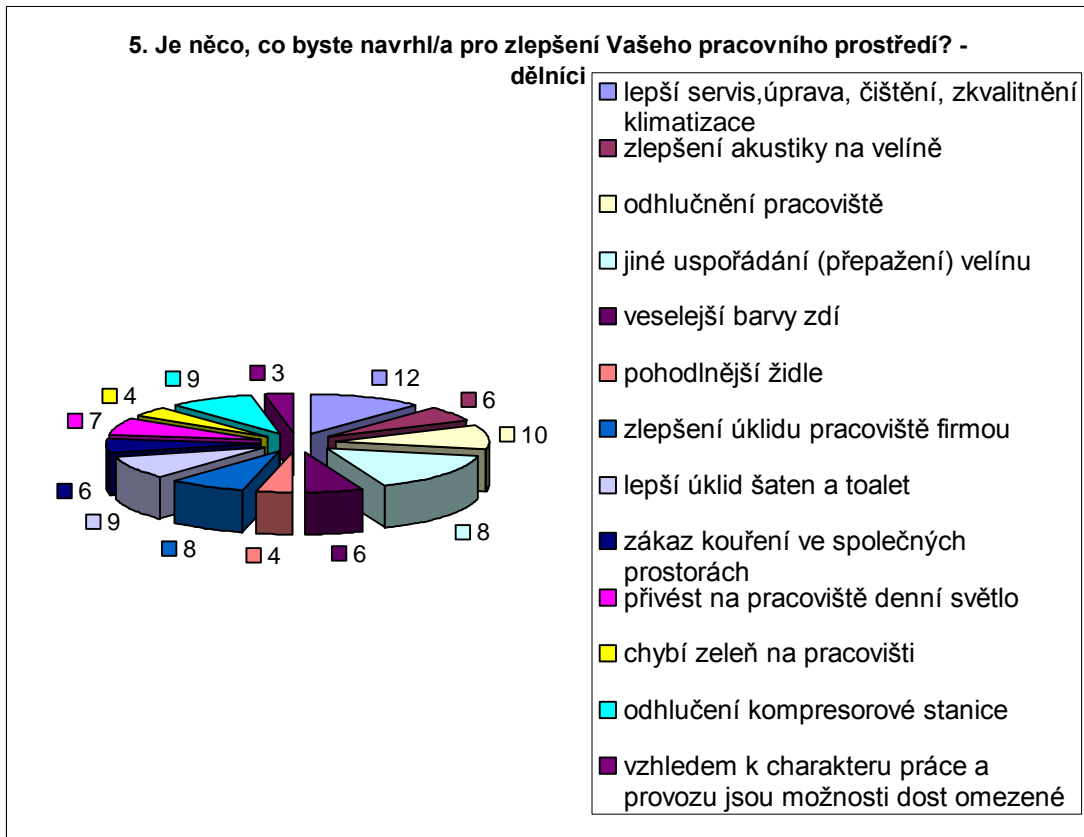
#### Obrázky č. 14 a 15 – Jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

V následující otázce autorka zjišťovala, zda by respondenti něco navrhli na zlepšení svého pracovního prostředí. V grafu na obrázcích č. 16 a 17 jsou vypsány nejčastější odpovědi. Jako nejvíce **problematickou zaměstnanci vidí klimatizaci** na velínu K1, K3 a odhlučení pracoviště. Zámečníci taktéž vnímají hluk jako největší problém, protože jejich dílna sousedí s kompresorovou stanicí, která je velmi hlučná. THZ by zase uvítali **barevněji vymalované** chodby a kanceláře.

**Obrázky č. 16 a 17 – Je něco, co byste navrhli/a pro zlepšení Vašeho pracovního prostředí?**

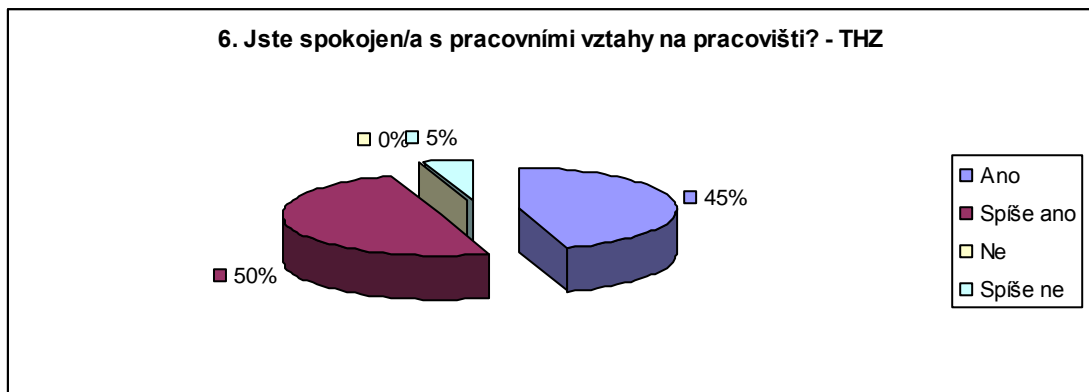
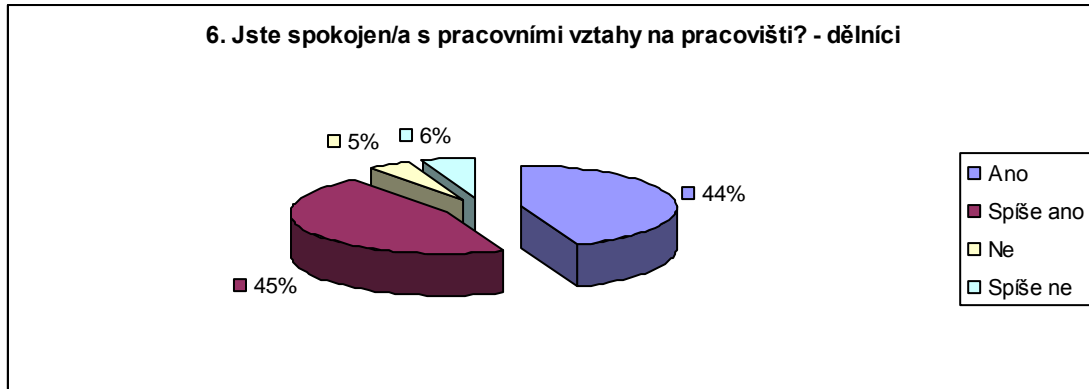


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013



Se vztahy na pracovišti je **spokojeno 90% zaměstnanců**, jak vyplývá z obrázků č. 18 a 19. Dobré vztahy na pracovišti navozují příjemnou atmosféru pro průběh pracovní směny. Je tedy milé zjištění, že jsou lidé schopni spolu vyjít a spolupracovat.

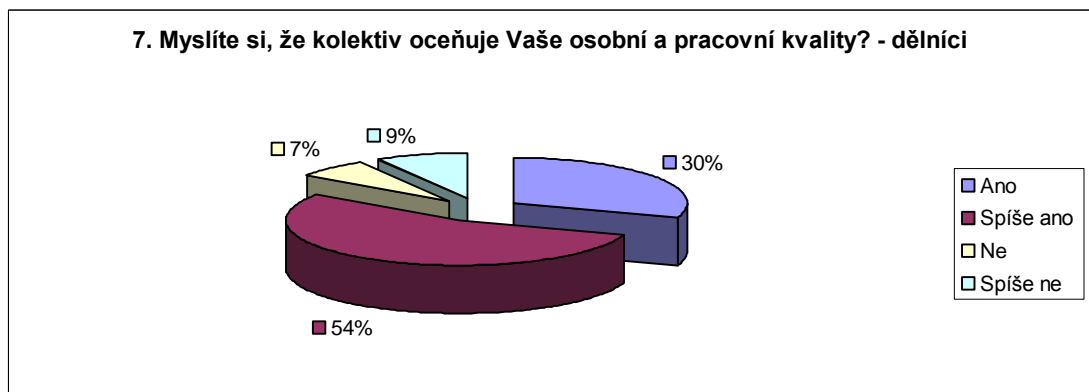
**Obrázky č. 18 a 19 – Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?**

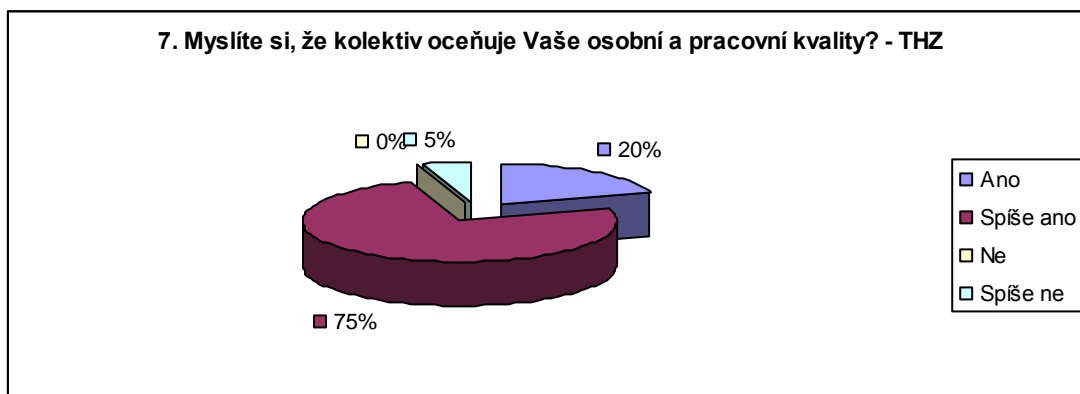


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Další otázka byla zaměřená na osobní a pracovní kvality zaměstnance. Více jak 80% respondentů si myslí, že **kolegové uznávají** jeho osobnost a pracovní nasazení.

**Obrázky č. 20 a 21 – Myslíte si, že kolektiv oceňuje Vaše osobní a pracovní kvality?**

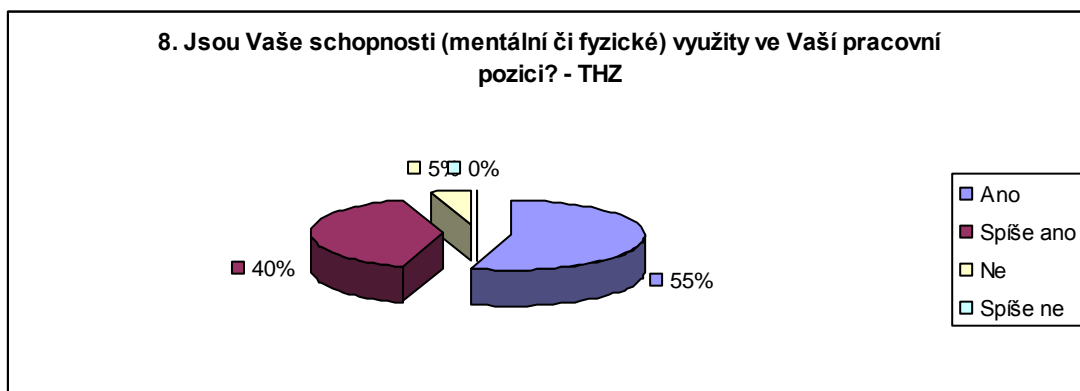
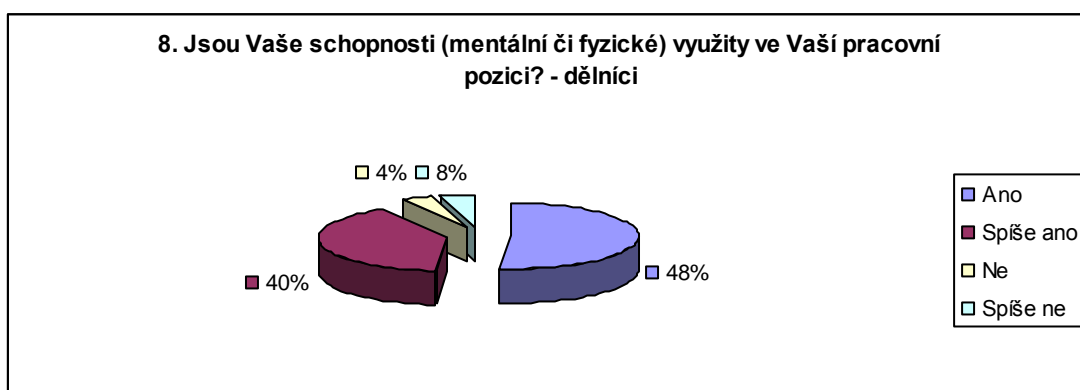




Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

V osmé otázce měli zaměstnanci odpovědět, jestli jsou na pracovní pozici plně využity jejich mentální a fyzické schopnosti. Většina dotázaných si myslí, že ano.

**Obrázky č. 22 a 23 - Jsou Vaše schopnosti (mentální či fyzické) využity ve Vaší pracovní pozici?**

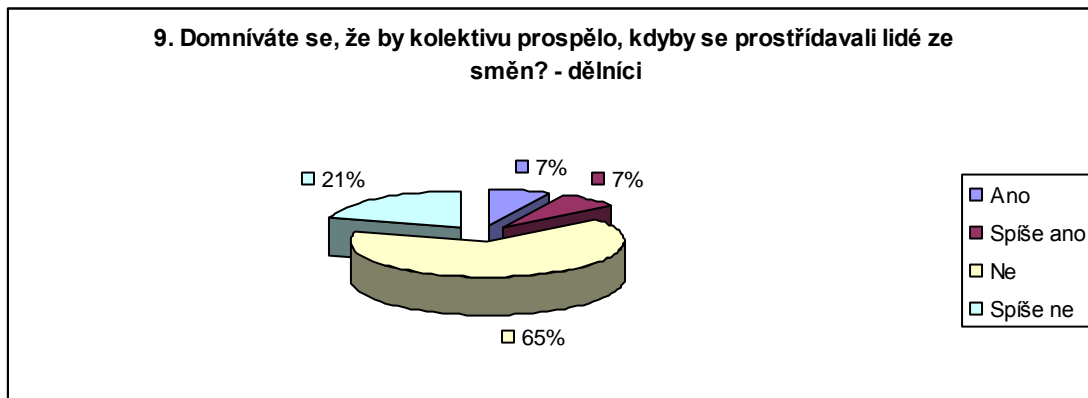


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Na otázku, zda by kolektivu prospělo, kdyby se prostřídávali lidé na směnách, odpověděla většina respondentů, že ne. **Zaměstnanci jsou na sebe již zvyklí**, znají své návyky, pracovní schopnosti a někteří i spolu dojíždějí do zaměstnání ze vzdálenějších

měst. Někteří respondenti by ale byli pro střídání lidí, jak je patrné z obrázku č. 24. Na tuto otázku THZ neodpovídali.

**Obrázek č. 24 – Domníváte se, že by kolektivu prospělo, kdyby se mezi sebou prostřídávali lidé ze směn?**

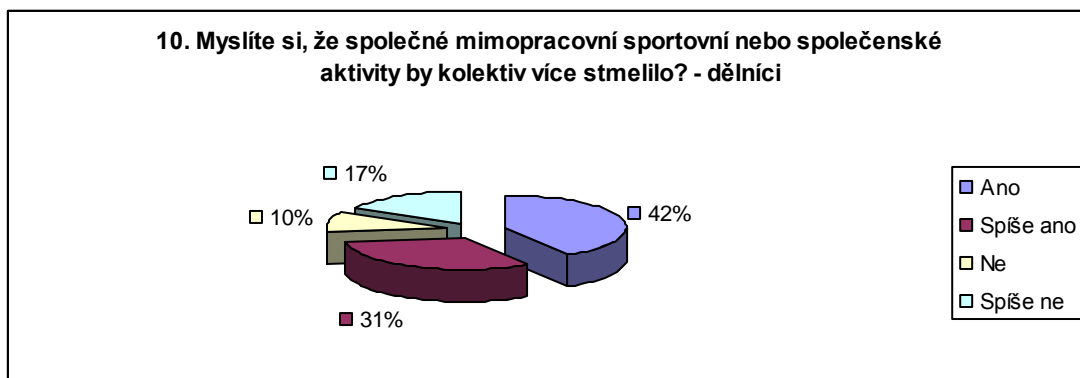


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

*„Setkání smíšených týmů zaměstnanců je nepochybně nejefektivnějším způsobem, jak zapojit zaměstnance ze všech stupňů a částí organizace do procesu rozhodování – Peter Ekonomy, obchodní poradce“<sup>5</sup>*

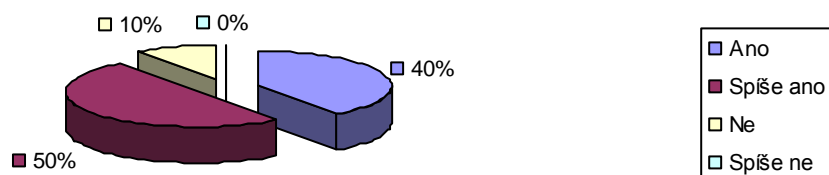
Otázkou č. 10 chtěla autorka zjistit, zda by měli zaměstnanci zájem o nějaké mimopracovní aktivity, při kterých by se poznali i z jiné, než z pracovní stránky. Někteří respondenti napsali i konkrétní návrhy, které jsou vypsány na obrázcích 25 a 26.

**Obrázky č. 25 a 26 – Myslíte si, že by společné mimopracovní sportovní nebo společenské aktivity více stmelilo kolektiv?**



<sup>5</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 94.

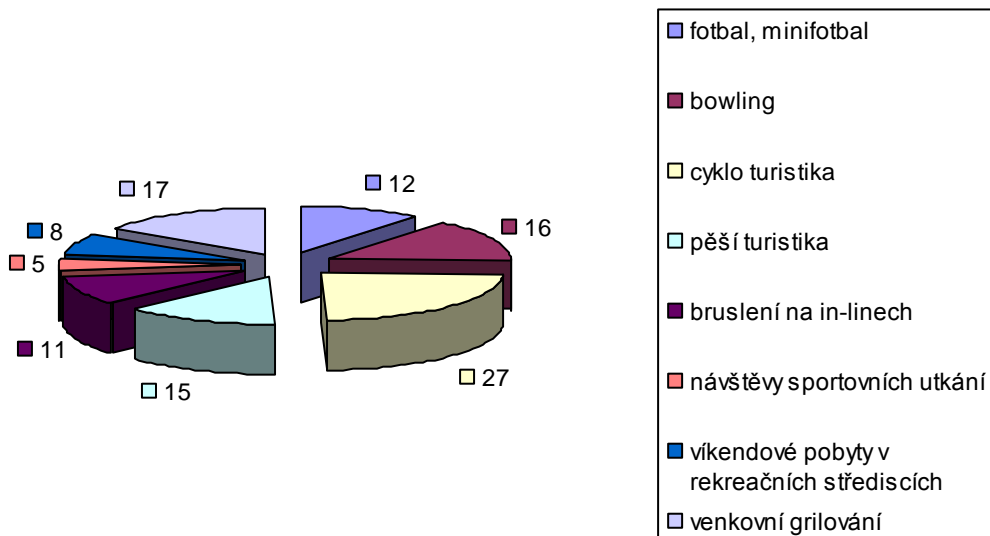
**10. Myslíte si že společné mimopracovní sportovní nebo společenské aktivity by kolektiv více stmelilo? - THZ**



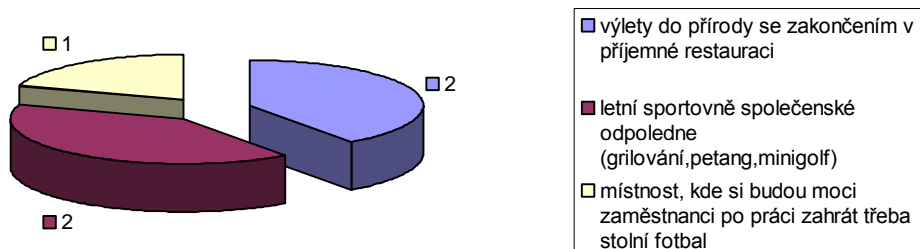
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

**Obrázky č. 27 a 28 – Návrhy sportovních a společenských aktivit k otázce č. 10**

**Návrhy sportovních a společenských aktivit k otázce č.10 - dělníci**



**Návrhy sportovních a společenských aktivit k otázce č. 10 - THZ**

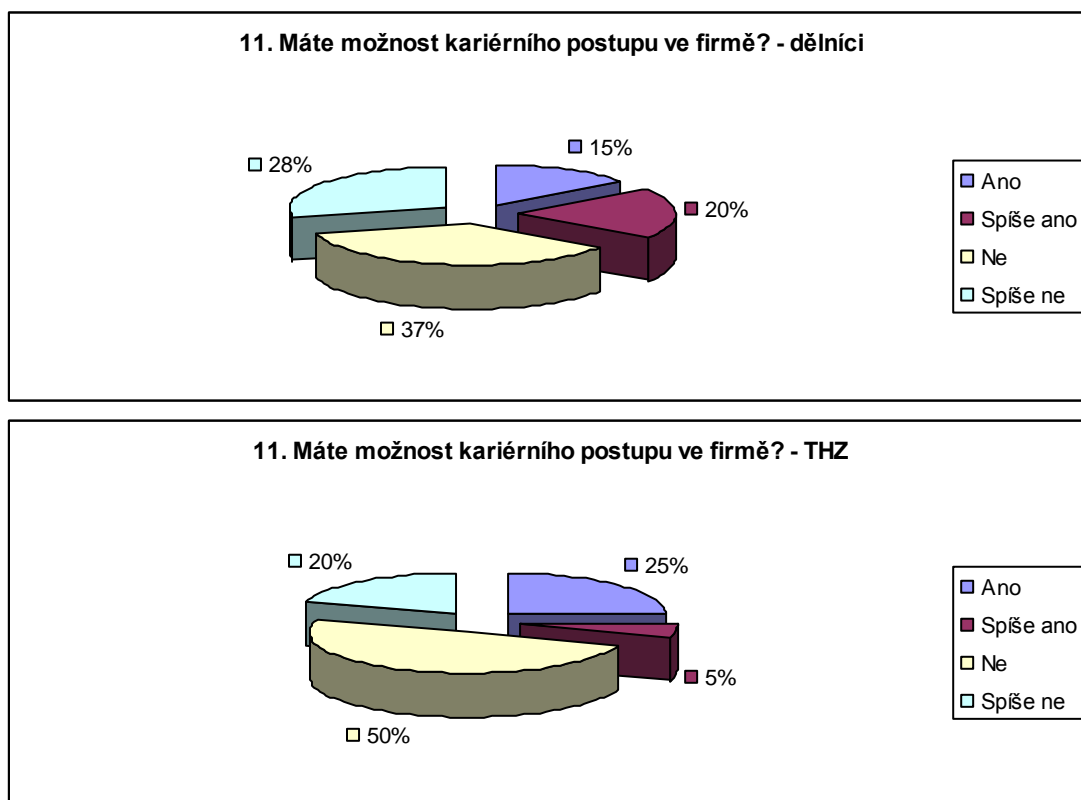


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Další část dotazníku je věnována vzdělávání a kariérnímu postupu ve firmě, který je také jedním z motivujících aspektů. Ať už se jedná o dělníky či THZ, mají obě skupiny **velmi malou možnost kariérního postupu**. To na některé zaměstnance může působit demotivačně. Bylo by vhodné vymyslet taková řešení, která by umožňovala určitý posun každého zaměstnance a tím mu dávala jakýsi prostor a hlavně impuls k růstu.

*„Jedním z kroků k světovosti je využití tvůrčích a intelektuálních schopností každého zaměstnance – Herold A. Poling, bývalý předseda správní rady a generální ředitel Ford Motor Copany“<sup>6</sup>*

**Obrázky č. 29 a 30 – Máte možnost kariérního postupu ve firmě?**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

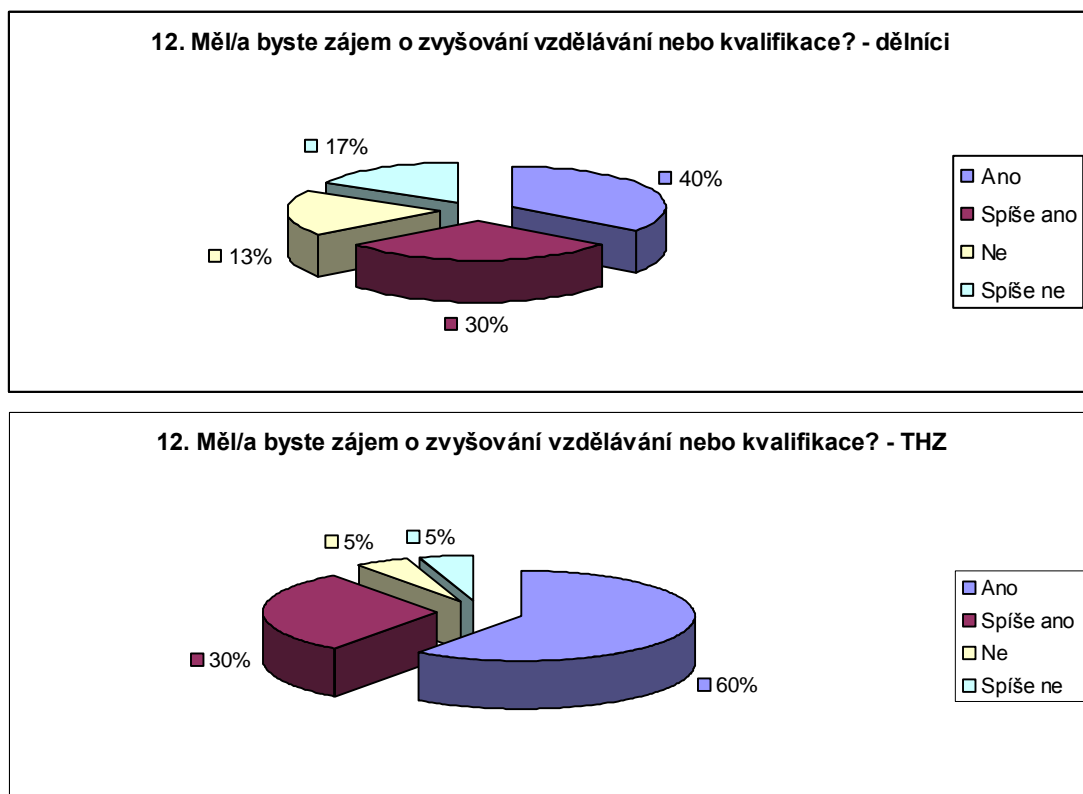
Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi (Barták, 2007).

Milým překvapením je, že lidé dělnického zaměření i THZ mají **naprosto shodný postoj ke zvyšování vzdělání nebo kvalifikace**. Zde došlo ke skvělé procentuální

<sup>6</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 58.

shodě odpovědí spíše ano a ano. Odpověď „Ne“ a Spíše ne“ označili převážně lidé ve vyšším věku s odůvodněním, že už na vzdělávání nemají „buňky“ a také že už nemají potřebu a chuť si zvyšovat kvalifikaci.

**Obrázky č. 31 a 32 – Měl/a byste zájem o zvyšování vzdělávání nebo kvalifikace?**



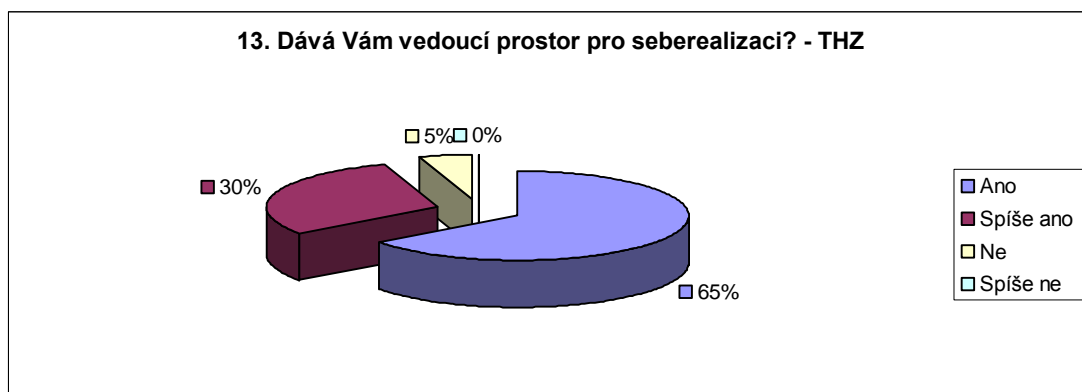
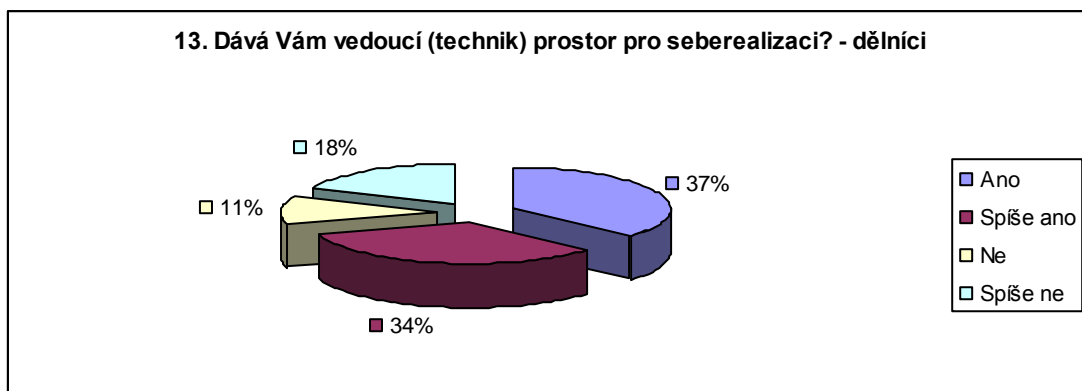
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Následující otázka byla zaměřena na to, zda vedoucí dává svému podřízenému prostor na uplatnění jeho osobních a pracovních kvalit. U THZ se 95% dotázaných domnívá, že ano. U dělnických profesí je to pouze 71%. Zbytek respondentů má pocit, že ve svojí pracovní pozici nemůže uplatnit celý svůj potenciál.

**„Skutečná motivace přichází z nitra. Lidem musí být dána svoboda uspět nebo selhat – Gordon Forvard, generální ředitel Chaparral Steel“<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 132.

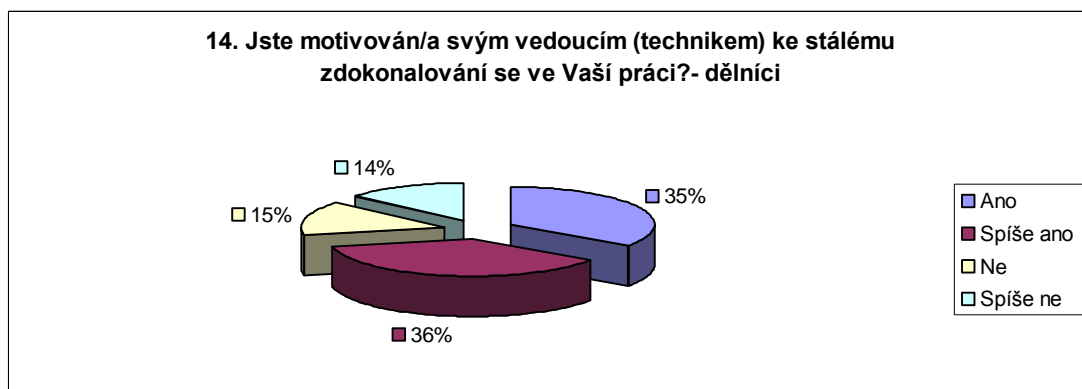
### Obrázky č. 33 a 34 – Dává Vám vedoucí (technik) prostor pro seberealizaci?

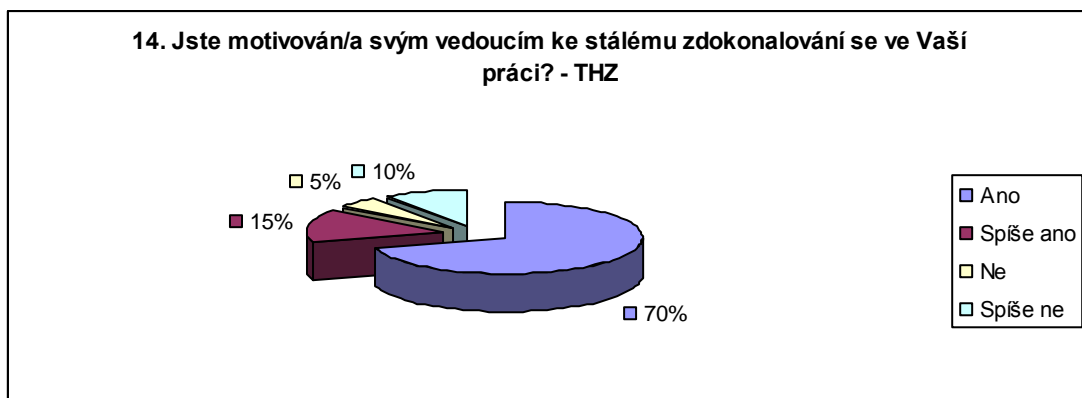


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Tato otázka poukázala na **dobré motivační schopnosti vedoucích pracovníků**, neboť je kladných odpovědí větší procento. V dělnické sféře si sice méně dělníků myslí, že jsou motivováni, ale i tak je procento vcelku vysoké. Zřejmě je asi náročnější motivovat dělníky, než THZ pracovníky

### Obrázky č. 35 a 36 – Jste motivován/a svým vedoucím (technikem) ke stálému zdokonalování se ve Vaší práci?

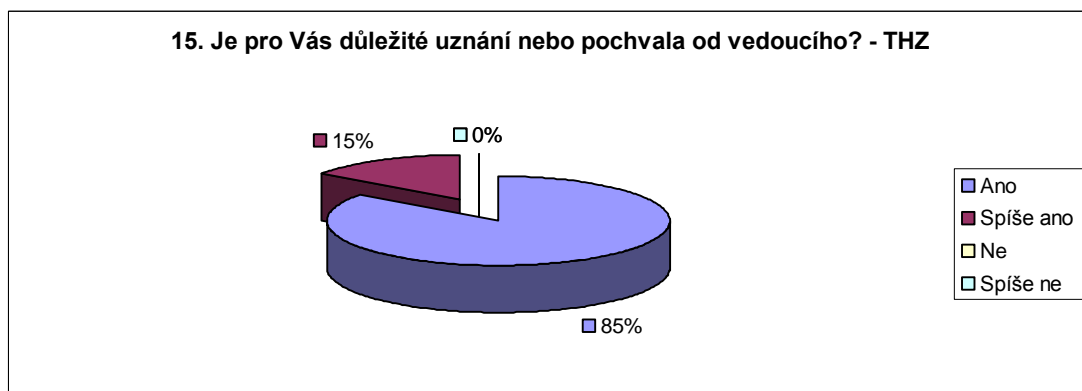
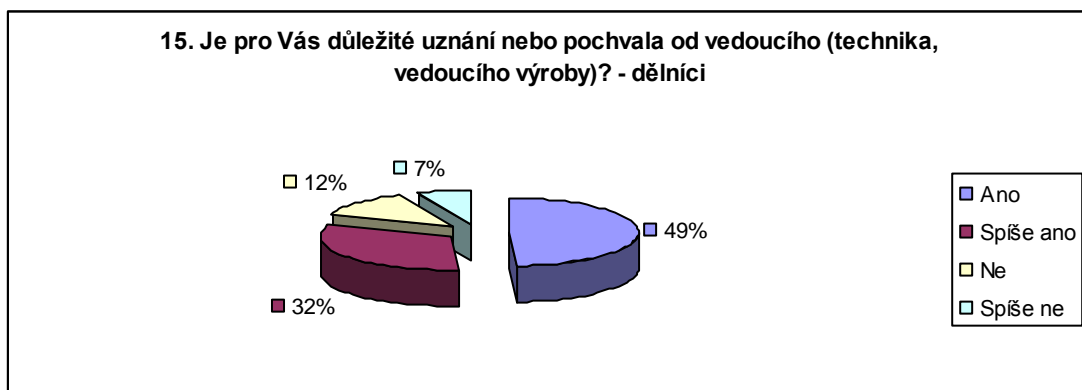




Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Také další otázka se týkala vztahu mezi vedoucím a jeho přístupem k podřízenému. Každý člověk, ať už jde o dítě či dospělého, potřebuje slyšet pochvalu za dobře odvedenou práci. V této otázce se opět potkalo takřka stejné procento kladných odpovědí jak u dělníků, tak i THZ. Jen velmi malému procentu dělníků buďto na pochvalu vůbec nezáleží a nebo je jim to jedno. Pro většinu lidí je pochvala jednou z největších motivací k lepším výkonům.

**Obrázky č. 37 a 38 – Je pro Vás důležité uznání nebo pochvala od Vašeho vedoucího (technika, vedoucího výroby)?**



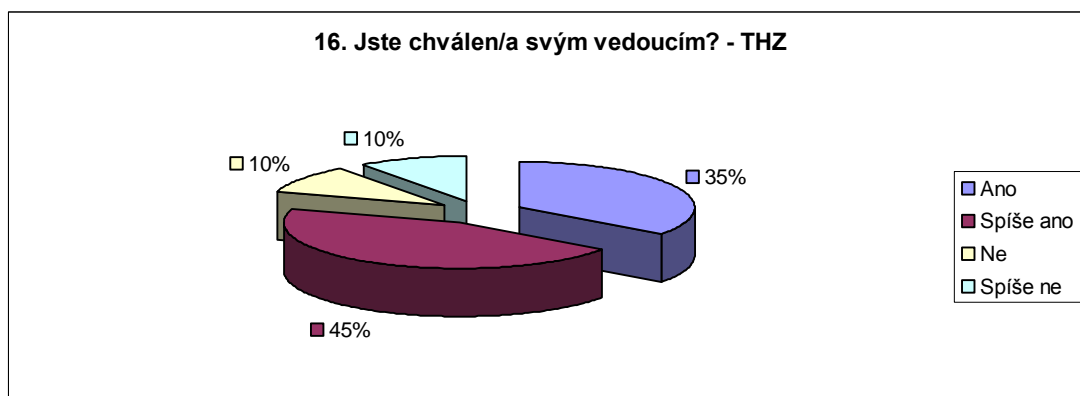
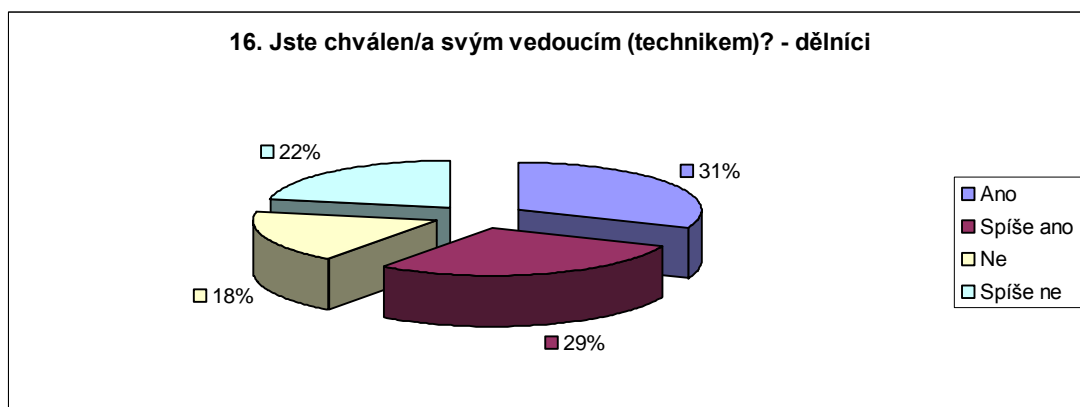
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013



**Být pochválen je také jedním z motivačních prvků, kterým lze zaměstnance „odměnit“** a přitom to firmu nestojí žádné finanční prostředky. THZ jsou spokojeni s chválením svým vedoucím. Dělníci měli u této otázky jednou tolik záporných odpovědí, než THZ. Právě v dělnické složce by pochvala měla být jedním z nejdůležitějších prvků. V předešlé otázce, zda je pro lidi pochvala vedoucího pracovníka důležitá, vyplynulo, že je. Je to pro ně velký a důležitý motivační prvek.

*„Věc, která motivuje nejvíc a kterou může udělat pro druhého, je naslouchat – Roy Moody, prezident Roy Moody and Associates“<sup>8</sup>*

**Obrázky č. 39 a 40 – Jste chválen/a svým vedoucím (technikem)?**



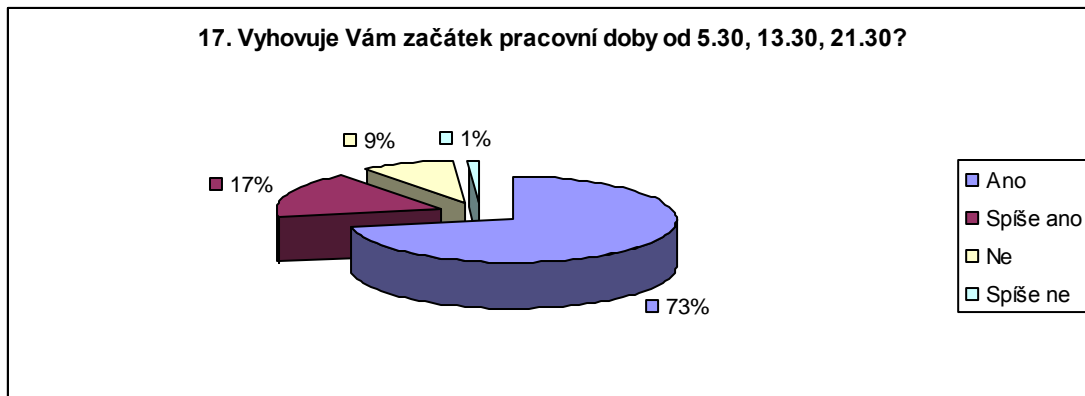
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

Jak již bylo napsáno v úvodu, 125 lidí pracuje na směnách. V předešlých letech v PE a.s. **pracovalo ale 3x více lidí**, proto byl začátek pracovní doby pro směnaře neoficiálně posunut o půl hodiny. Důvodem bylo velké množství lidí na šatnách, ale také v dopravních prostředcích, zvláště pak na ranní směně. Zaměstnanci si již za léta zvykli

<sup>8</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 40.

a takto nastavený začátek pracovní doby většině vyhovuje. Na tuto otázku THZ neodpovídali.

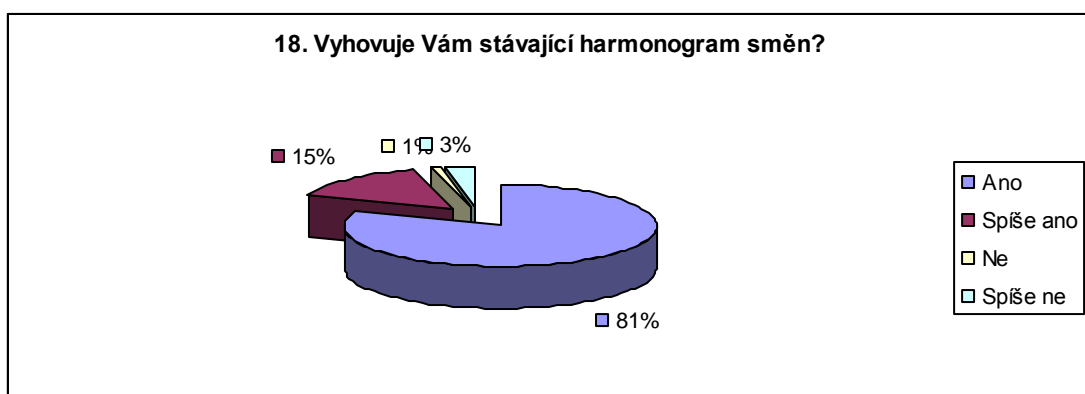
**Obrázek č. 41 – Vyhovuje Vám začátek pracovní směny od 5.30, 13.30, 21.30?**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

V PE a.s. je pět směn, a to A, B, C, D a E. **Směnový harmonogram začíná** odpolední směnou od pondělí do pátku, kdy víkend je volný. Druhý týden mají tři dny ranní směnu a čtyři dny noční směny, z toho o víkendu jsou směny 12-ti hodinové. Třetí týden začíná třemi dny volna a pak následuje od čtvrtka do neděle ranní směna, z toho opět víkend 12-ti hodinové směny. Čtvrtý týden začíná třemi dny noční směny a končí čtyřmi dny volna. Pátý týden je tzv. zálohový, kdy zaměstnanec chodí čtyři dny na směnu, na které někdo chybí (dovolená, nemoc). Následují tři dny volna a poté se celý cyklus opakuje. **Takto nastavený harmonogram většině zaměstnanců vyhovuje.**

**Obrázek č. 42 – Vyhovuje Vám stávající harmonogram směn?**

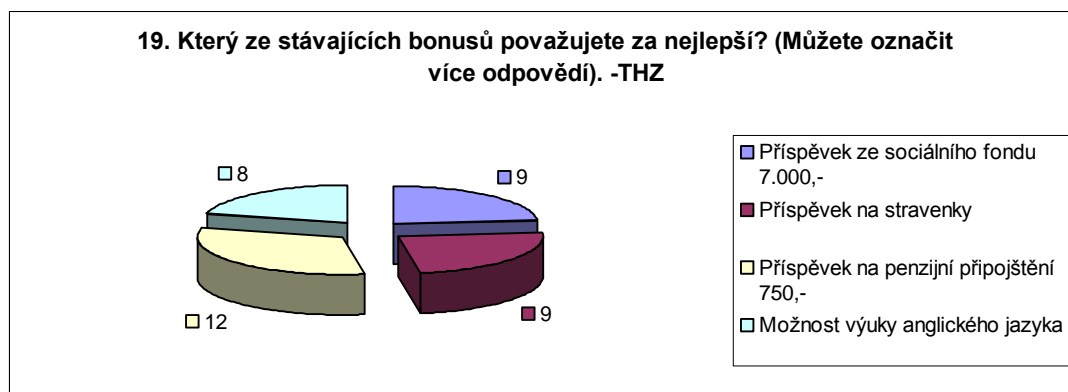
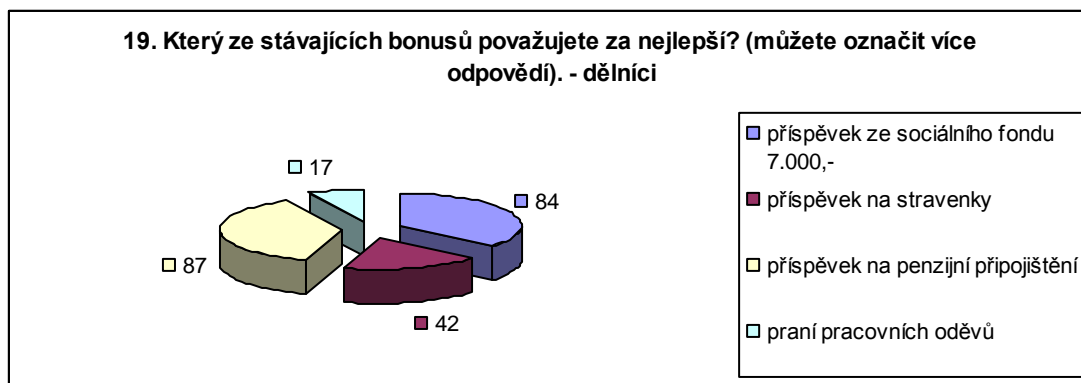


*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

Následující otázka se týkala atraktivnosti bonusů, které zaměstnavatel poskytuje. Respondenti mohli označit více odpovědí, někteří je i očíslovali podle oblíbenosti. Zde

se také **THZ pracovníci a dělníci shodli v názorech**, který z bonusů je pro ně nejlepší a které z nich další. Pochopitelně dělnická složka ocenila i praní pracovních oděvů, které THZ pracovníci nevyužívají. THZ zase ocenili výuku anglického jazyka, kterou nemají dělníci.

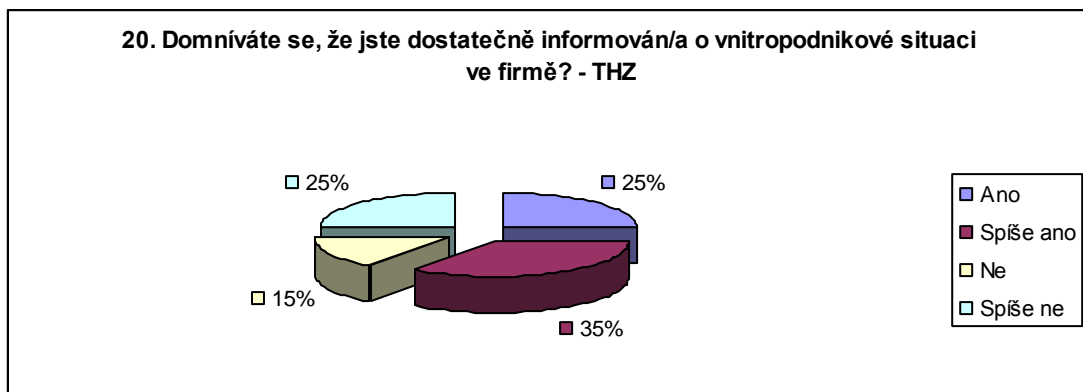
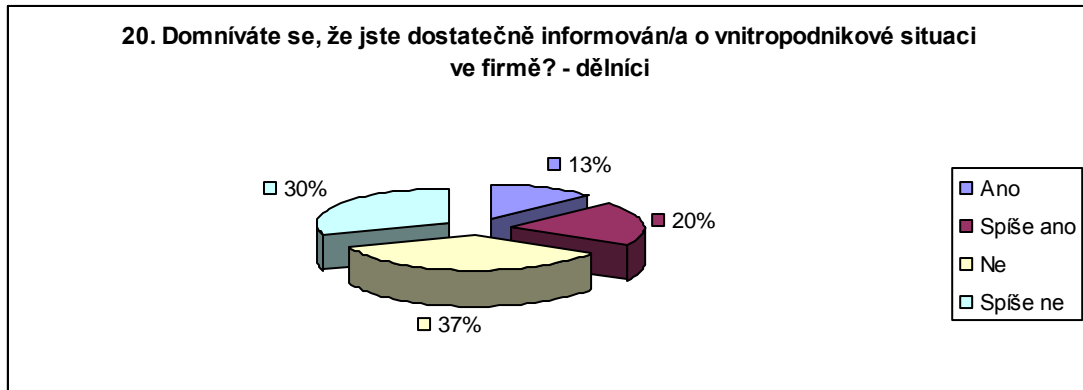
**Obrázky č. 43 a 44 – Který ze stávajících bonusů považujete za nejlepší?**



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013

V tomto dotazu se **dělníci a THZ zásadně liší**. Zatímco většina dělníků uvedla, že se cítí neinformována o vnitropodnikové situaci ve firmě, THZ pracovníci pocítují spíše opak. Přesto se i mezi nimi našlo dost takových, kteří by si představovali větší informovanost o problematikách firmy.

**Obrázky č. 45 a 46 – Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o vnitropodnikové situaci ve firmě?**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2013*

### **3.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Na základě provedené analýzy motivačních nástrojů jsou zpřehledněny výsledky dotazníkového šetření do silných a slabých stránek společnosti. Slabé stránky jsou dále rozepsány a jsou uvedeny návrhy na zlepšení motivačního programu.

#### **Silné stránky**

- spokojenost zaměstnanců s celkovým prostředím společnosti
- spokojenost s firemními bonusy
- dobře nastavený harmonogram směn
- nadprůměrný plat oproti celorepublikovému průměru
- vysoký příspěvek na stravování

#### **Slabé stránky**

- chybějící ucelený motivační program
- chybějící motivační pohovory na dělnických pozicích
- malá možnost kariérního postupu
- omezené možnosti ve vzdělávání
- malá informovanost o situaci ve firmě

## **3.2 Návrh možných zlepšení motivačního systému**

### **3.2.1 Vytvoření motivačního programu**

Jako první návrh by autorka uvedla, aby vedení společnosti zpracovalo **ucelený Motivační program společnosti** jako samostatný dokument, který by byl přístupný všem zaměstnancům. V papírové podobě by měl být uložen v kanceláři techniků, mistrů nebo personalisty pro ty, jež nemají možnost přístupu k počítači. Dále by měl být umístěn v elektronické podobě na veřejných složkách společnosti. A také by bylo vhodné dát jej na webové stránky společnosti, aby do něj mohli nahlédnout případní uchazeči o zaměstnání. Uvést, jaké profese mají možnost případného kariérního postupu a popsat, co vše by musel zaměstnanec splnit, aby mohl povýšit na jinou pracovní pozici. Motivační program by měl být srozumitelný, s jasně definovanými body všech výhod, které firma nabízí.

### **3.2.2 Motivační a hodnotící pohovory**

Pro každého člověka je v životě důležitá pochvala a uznání od jeho nejbližších. Taktéž je tomu i v případě pracovních vztahů mezi vedoucím a podřízeným. Vedoucí pracovník by měl umět své podřízené za jejich dobře odváděnou práci chválit, ale také přiměřeně zkritizovat v případě špatně odvedených pracovních povinností. Pokud je co ocenit, pak oceňujte a nezapomeňte: **chválit často, konkrétně a rychle po úspěchu** (Toman, 2010, s. 170). Pro zaměstnance je též důležité vědět, že je jejich práce smysluplná, důležitá a perspektivní, že při efektivním využití svého osobního potencialu mohou dosáhnout kariérního postupu.

Jak již autorka zmiňovala v druhé části bakalářské práce, je ve společnosti PE a.s. Směrnice č. 1/2006 „Systém hodnocení a motivace společnosti Plzeňská energetika a.s.“, která je určena pouze pro technicko-hospodářské zaměstnance. Ve směrnici je popsán postup, jak správně vést motivační pohovor, jak se na něj připravit a jak zhodnotit celoroční práci zaměstnance. Zaměstnavatel tím získá cenné informace o svých zaměstnancích, ale jen na úrovni technicko hospodářských zaměstnanců. Autorka navrhuje, aby se tyto **motivační pohovory prováděli i u pracovníků na dělnických pozicích** alespoň jedenkrát v roce. Mistři jednotlivých úseků (výroba, elektro, zámečníci), kteří jsou svým podřízeným nejbližší, by mohli objektivně zhodnotit odvedenou práci daného pracovníka, říci mu, v čem vyniká a v čem by se naopak mohl

zlepšit. Vyslechnout ale i jeho názory a připomínky a dát mu tím najevo, že si zaměstnavatel váží jeho práce. Uznání a pochvala je jeden z prvků motivace, který je pro zaměstnance důležitý a zaměstnavatele nestojí žádné finanční vydání. *„Lidé dnes hledají víc, než pouhý šek s výplatou. Chtějí, aby s nimi bylo zacházeno jako s lidskými bytostmi. Může to znít jako samozřejmost, ale mnoha zaměstnavatelům to ještě nedošlo – Mitchell Thall, prezident Epikure“<sup>9</sup>*

### 3.2.3 Profesní růst

PE a.s. je sice středně velká firma, ale možnost kariérního postupu má velmi málo zaměstnanců, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Z dělnických pozicí má **největší možnost profesního růstu operátor kotle**, který se při správném a důsledném vedení může vypracovat až na směnového technika, tudíž na pozici THZ. Musí k tomu mít odpovídající vzdělání, potřebnou délku praxe, velmi dobrou znalost místního provozu, vrozenou autoritu ke správnému vedení lidí, schopnost samostatného řízení chodu elektrárny na směnách, správné ambice, umění jednat s lidmi a morální kvality. Je třeba pečlivě vybrat **z možných adeptů toho nejlepšího**, který bude nejen skvěle zvládat svoji práci, ale bude také schopen vést tým lidí.

Vedoucí jednotlivých středisek by mohli prostřednictvím pravidelných, správně vedených motivačních pohovorů a sledováním práce zaměstnanců vybrat ty, kteří by **měli zájem a potenciál pro kariérní růst**. Poté jim pomáhat a podporovat v jejich profesním růstu. Jako příklad by autorka uvedla zaučení pochůzkáře kotle na operátora kotle. Jednou z možností je nasimulovat nepředvídanou situaci (pokles tlaku v kotli, vypadnutí mlýnského okruhu, nedostatek uhlí v podavačích) a sledovat, jak si s ním zaměstnanec poradí, jak bude reagovat na psychickou zátěž, časovou tíseň, a nechat ho, aby rozhodl sám, jak danou situaci vyřešit. Tím získá potřebnou praxi, jistotu ve vlastním rozhodování a psychickou odolnost vůči stresu, který při takových situacích bývá.

Dále by firma mohla svým zaměstnancům **vyjednávat exkurze do jiných elektráren** (Opatovice, Komořany, Pražská teplárenská – jsou součástí EPH holdingu), kde by se mohli podívat, v jakém prostředí se v dané elektrárně pracuje, jaké vybavení a

---

<sup>9</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Prah: Pragma 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4, citace s. 13.

technologie používají, jestli by se daly nějaké poznatky aplikovat do praxe i na provoz PE a.s. Exkurze jsou bezplatné, firma by měla pouze náklady na dopravu. Pro zaměstnance by to bylo jistě příjemné zpestření v jejich stereotypní práci.

### 3.2.4 Vzdělávání

Ve firmě je na každý rok **stanoven plán vzdělávání**, který je potřebný pro udržení potřebné odbornosti zaměstnanců, jako je svářeč, jeřábník, vazač, buldozerista, elektrikář, topič, apod. Pro THZ je vyčleněná částka na semináře, odborné kurzy a konference, které rozšiřují jejich znalosti, doplňují informace o novelizacích v zákonech a legislativě v daných oborech. Z dotazníků vyplynulo, že by lidé měli zájem o další vzdělávání i mimo jejich potřebnou kvalifikaci. Mezi dělníky je **nejvíce žádaná výuka anglického jazyka**, kterou mají jako bonus pouze THZ a **počítačové kurzy**. Téměř polovina zaměstnanců ke své práci používá počítač, ale ne všichni ho umí ovládat na potřebné úrovni. To je pak zdržuje při rutinních úkonech, jako je například doplnění dat tabulce. Autorka navrhuje, že by zaměstnavatel mohl vybrat některého ze zaměstnanců, který již několik počítačových kurzů absolvoval a ten by mohl proškolit další zaměstnance alespoň z první úrovně znalostí. Náklady by měla firma pouze v předem domluvené odměně pro zaměstnance, který by školení provedl. Počítače pro výuku firma nakoupila před dvěma lety, kvůli hromadnému školení pro část zaměstnanců. Ušetřené peníze za počítačové kurzy by mohl zaměstnavatel poskytnout na výuku anglického jazyka, o kterou mají zaměstnanci z dělnických profesí zájem nebo na jiná školení a kurzy. Bylo by vhodné udělat průzkum mezi zaměstnanci, o které semináře či kurzy by měli zájem. Poté vybrat ty, které by se daly zrealizovat a navrhnout, za jakých podmínek by se mohl daný zaměstnanec semináře zúčastnit.

Další možnou úsporou pro firmu by bylo **vyškolení svářečského technologa**, který by ušetřil finanční prostředky vynakládané na periodické přezkušování základních zkoušek pro svářeče. Podmínkou pro tuto funkci je absolvovaný kurz vizuální kontroly, kurz svářečského technologa, potřebná délka praxe a vysokoškolské vzdělání. Autorka navrhuje oslovit zaměstnance, který již tyto kurzy úspěšně absolvoval, zda by měl zájem o doplnění vzdělání, aby danou funkci mohl vykonávat. Ve společnosti má 40 zaměstnanců některou z 8 metod svařování. Roční náklady na tato přezkoušení činí cca 40.000,- Kč, které by tím byly ušetřeny a mohly být investovány do jiných školení.



PE a.s. již dvakrát žádala o dotace z některých programů na rozvoj vzdělávání, ale bohužel neúspěšně. Proto si zatím veškerá školení a semináře hradí ze svých nákladů.

### 3.2.5 Sportovní a společenské akce

Od roku 2009 společnost pořádá vánoční firemní večírek, který si mezi zaměstnanci získal velkou oblibu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem i o jiné společenské nebo sportovní aktivity. Někteří respondenti napsali i konkrétní návrhy, kde **nejčastěji navrhovaný byl výlet na kolech nebo pěší turistika s následným grilováním a příjemným posezením v přírodě**. Při takových příležitostech se mohou zaměstnanci poznat i z jiné, než pracovní stránky. Také je zde stále jakási bariéra mezi dělníky a THZ, protože tito lidé spolu nepřijdou v rámci pracovní náplně do styku. **Někteří zaměstnanci se ani neznají**, neví, že tenhle konkrétní člověk zde pracuje, ale přitom mají stejné zájmy a koníčky.

Autorka navrhuje, aby zaměstnavatel zvážil **možnost nějakého teambuildingového vyžití** a formou dotazníku se zeptal, o kterou z předem navrhovaných možností, by měli zaměstnanci největší zájem. Pokud by se jednalo o výlet do přírody, ať už pěšky či na kole, nestála by taková akce mnoho peněz. Na organizaci by se mohli podílet i někteří zaměstnanci, neboť je mezi nimi spousta cyklistů i vyznavačů pěší turistiky. Firma by zajistila jen následné občerstvení (třeba již zmíněné grilování), které by nebylo tak nákladné, jako je tomu u Vánočního večírku.

### 3.2.6 Informovanost v PE a.s.

Malá informovanost o současném dění ve firmě může u zaměstnanců vyvolat pocit neužitečnosti a zbytečnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zvláště zaměstnanci na dělnických pozicích pocítují, že **nejsou dostatečně informováni o situaci ve firmě**. V denním tisku vycházejí různé informace o energetickém průmyslu, někdy i v souvislosti se společností PE a.s., které mohou být někým špatně pochopeny, pokud není dostatečně informován o skutečném stavu. Vzniká poté špatná domněnka, která se šíří jako lavina a vyvolává mezi zaměstnanci spousty otázek. Zaměstnavatel by proto mohl čtvrtletně nebo pololetně, formou stručného „Zpravodaje“ informovat své zaměstnance o aktuálním stavu firmy, hospodářských výsledcích, záměrech, novinkách, ale třeba i o pochvalách, ať už jednotlivce nebo celého konkrétního střediska za dobře odvedenou práci.

## 4 Finanční analýza

### Finanční analýza případného navýšení mzdy nebo benefitů

Pro srovnání autorka vybrala za dělnické profese **operátora kotlů** a za THZ **pracovníky z obchodního oddělení**. Nejprve je zde vypsána pracovní náplň zaměstnanců a poté úkony, které by vedly k možnému navýšení mzdy nebo stávajících bonusů.

### Pracovní náplň operátora kotle – topiče

Topič má za povinnost řídit provoz kotle a jeho příslušenství dle požadovaného výkonu zadaného směnovým inženýrem tak, aby byl provoz bezpečný, spolehlivý a hospodárný. Topič musí zabránit překračování parametrů kotle. Mezi běžné provozní manipulace během směny patří najíždění a odstavování mlýnských okruhů, stabilizace spalování topným olejem, zajišťování zařízení s elektrickým pohonem pro vykonávání oprav nebo kontrol. V případě selhání automatických regulací tyto části provozovat ručním řízením. Dále řídí práci pochůzkáře kotelny, za jehož činnost zodpovídá.

### Motivace operátorů kotlů možným nárůstem mzdy

- najížděním záložního plynového kotle k provozovanému uhelnému kotli vzniká prostor pro navýšení rozsahu podpůrných služeb (PpS) pro ČEPS a.s. až o 20%
- zvládnutí souběžného provozu plynového a uhelného kotle během aktivace PpS pro ČEPS a.s. přinese PE a.s. zajímavý nárůst tržeb a otevírá prostor pro mzdovou motivaci operátorů kotlů
- obchodníci mohou zvýšený rozsah PpS prodávat na DT (na denním trhu – obchoduje se každý den), nebo prodat zvýšený rozsah PpS jednorázově na celý rok (ČEPS a.s. každoročně vypisuje trendy na dokupy PpS)

### Pracovní náplň pracovníka obchodního úseku – Energetik

Energetik sleduje a zajišťuje plynulé zásobování všemi druhy energie, vede statistiky, připravuje podklady pro měsíční uzávěrku, zajišťuje výkaznictví, podklady ke smlouvám a tvorbu nových cenových ujednání. Dále provádí výzkum trhu a snaží se získat nové odběratele pro dodávky tepla, elektrické energie a VEPu (Vedlejší energetický produkt, který vzniká při výrobě elektrické energie).

### **Pracovní náplň pracovníka obchodního úseku – Obchodní referent**

Obchodní referent zajišťuje kompletní prodej podpurných služeb a silové elektřiny na denním trhu s elektřinou. Sjednává dlouhodobé a krátkodobé kontakty na odběr silové elektřiny (výběrové řízení → kompletní zpracování podkladů a plánu, optimalizace, informace o konkurenci, finalizace nabídky, zadání do systému a vyhodnocení). Sleduje ceny emisních povolenek a cen elektřiny v denních aukcích. Komunikuje s ČEPS a.s. a s úsekem výroby.

### **Motivace pracovníků obchodního úseku možným nárůstem mzdy**

Operátoři uhelných kotlů v PE a.s. rozšířili dispoziční výkon kotlů o 50 t/h vysokotlaké páry, což představuje **navýšení rozsahu výkonu o 10 MWe** pro podpurné služby (PpS) poskytované pro ČEPS a.s. na turbogenerátorech v PE a.s. Toho lze dosáhnout najížděním malého plynového kotle při aktivaci PpS, vhodnou kombinací uhelných a plynových hořáků a dále využíváním provozních zkušeností a mistrovstvím v ovládnutí energetického zařízení.

**Obchodník s elektřinou** může prodat na denním trhu s PpS tento **rozšířený rozsah 10 MWe** v podpurné službě MZ 15+ nebo MZ 15- (15-ti minutová záloha – PE a.s. garantuje dodat nebo snížit nabízený výkon v „MW“ do 15-ti minut...např. běžná změna výkonu o 45 MW/15 min).

Tento dodatečný prodej 10 MWe v rámci PpS může **zvýšit denní tržby až o cca 100.000 Kč** (24h x 10 MWe x 420 Kč/MWe). **Při provozu cca 330 dní/rok jde až o 33 mil. Kč (cca 15% tržeb).**

Denní trh s PpS ovlivňuje aktuální poptávka obchodníků ČEPS a.s. v souvislosti se stavem přenosové soustavy, ročního období, pracovní či nepracovní dny, den/noc, apod., volná kapacita jednotlivých výrobců a cenová politika jejich obchodníků, s čímž souvisí i značně plovoucí ceny (průměr cca 420/MWe PpS).

**Obchodník s teplem** získává nové zákazníky převážně v rozvojové zóně Borská pole (obchodní domy, firmy, apod.), ale i v městských obytných čtvrtích (připojování obytných domů apod.) aktivním vyhledáváním nových příležitostí pro odběry tepla v objemu až cca 20 000 GJ/rok. **Při ceně 500 Kč/GJ se jedná o cca 10 mil/rok.**

Rovněž prodejem škváry pro stavební účely v cca **2 000t/rok** získává firma navíc cca **250.000 Kč** (2 000t x 125 Kč/t).

Dále prodejem suchého popílku pro stavební účely v objemu cca **10 000t/rok** získává firma navíc cca **1.500.000 Kč** (10 000t x 150 Kč/t).

**Aktivním přístupem zaměstnanců PE a.s. od výroby po prodej** lze tedy získat cca **45 mil. Kč ročně navíc**. Na zvýšení těchto tržeb se přímo **podílí 12 zaměstnanců** (10 operátorů kotle a 2 obchodníci), jejichž průměrná mzda činí cca 35 tisíc Kč/měsíčně. Při motivaci uvedených zaměstnanců 5% z navýšených tržeb, se jedná o částku **2,25 mil. Kč/rok**, což dává prostor k růstu platu uvedených zaměstnanců o cca **7.800 Kč/měsíc** nebo k vyplacení 13. platu ve výši 1,5 násobku průměrné mzdy v závislosti na skutečném zvýšení tržeb.

### **Bonusy poskytované zaměstnavatelem**

1. Příspěvek ze Sociálního fondu
2. Příspěvek na penzijní připojištění
3. Příspěvek na stravenky
4. Praní pracovních oděvů-dělníci/Možnost výuky anglického jazyka-THZ

**Tabulka č. 1: Benefity podle preference zaměstnanců**

Benefit	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4
Dělníci	2	1	3	4
THZ	2	1	3	4

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření 2013*

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce oblíbeným benefitem je příspěvek na Penzijní připojištění, který **činí 750,-/měsíčně** a dále pak příspěvek ze Sociálního fondu v částce **7.000,-/ročně**. U obou profesí byla důležitost pořadí benefitů stejná.

### **Porovnání nákladů na případné zvýšení platu nebo bonusů pro všechny zaměstnance**

Autorka pracuje s údaji z roku 2011, protože za rok 2012 nebyla ještě Výroční zpráva PE a.s. auditorsky ověřena. Je zde uvedena průměrná měsíční mzda (dále jen pmm)

všech zaměstnanců v PE a.s., ale autorka pracovala s pmm bez platů Top managementu. V tabulce č. 2 je nasimulovaný výpočet mzdy, pokud by se zaměstnavatel rozhodl navýšit mzdu o 3% pro všechny zaměstnance. Pro zaměstnavatele by tyto náklady činily **3.439.833 Kč/ročně navíc**. Zaměstnanec by pak měl 965,- Kč/měsíčně navíc ve výplatě. Pokud by zaměstnavatel navýšil Sociální fond o 1.000,-Kč, jeho náklady by byly o **238.000 Kč/ročně vyšší**. Navýšení příspěvku na Penzijní připojištění o 250 Kč/měsíčně by zaměstnavatele stálo **714.000 Kč/ročně navíc**.

**Tabulka č. 2: Porovnání nákladů možným navýšením mzdy nebo bonusu**

<b>Rok 2011 - počet zaměstnanců 228 ( z toho 16 Top management)</b>	
<i>průměrná měsíční mzda</i>	36.917 Kč
<i>průměrná měsíční mzda bez Top managementu</i>	32.146 Kč
<i>pracují se mzdovými náklady bez TOP</i>	
<i>mzdové náklady celkem (238 zaměstnanců)</i>	105.435.000 Kč
<i>mzdové náklady bez TOP man.(222 zaměstnanců)</i>	85.638.000 Kč
<i>mzdové náklady + zdravotní a sociální pojištění</i>	114.754.920 Kč
<i>průměrná měsíční mzda</i>	32.146 Kč
<i>nárůst mzdy o 3% na 1 zaměstnance za měsíc</i>	33.110 Kč
<i>nárůst mzdy o 3% na 222 zaměstnanců za rok</i>	88.205.040 Kč
<i>mzdové náklady + zdravotní a sociální pojištění</i>	118.194.753 Kč
<b>zaměstnanec by měl každý měsíc o 965,- víc ve výplatě</b>	
<b>zaměstnavatel by vynaložil za rok navíc</b>	<b>3.439.833 Kč</b>
<i>penzijní připojištění na 1 zaměstnance měsíčně</i>	750 Kč
<i>penzijní připojištění na 238 zaměstnanců za rok</i>	2.142.000 Kč
<i>penzijní připojištění navýšené o 250,- na 1 zaměstnance</i>	1.000 Kč
<i>penzijní připojištění na 238 zaměstnanců za rok</i>	2.856.000 Kč
<b>zaměstnanec by měl o 3.000,- víc za rok</b>	
<i>daňově uznatelný základ</i>	
<b>zaměstnavatel by vynaložil za rok navíc</b>	<b>714.000 Kč</b>
<i>sociální fond 7.000,- na 1 zaměstnance za rok</i>	7.000 Kč
<i>sociální fond 7.000,- na 238 zaměstnanců za rok</i>	1.666.000 Kč
<i>sociální fond navýšený o 1.000,- na 1 zaměstnance</i>	8.000 Kč
<i>sociální fond navýšený o 1.000,- na 238 zaměstnanců za rok</i>	1.904.003 Kč
<b>zaměstnanec by měl o 1.000,- víc za rok</b>	
<i>SF je tvořen ze zisku po zdanění, 2% z celk.vyplac. prostř.</i>	
<b>zaměstnavatel by vynaložil za rok navíc</b>	<b>238.000 Kč</b>

Zdroj: Výroční zpráva PE a.s. za rok 2011, vlastní zpracování

**Tabulka č. 3: Reálná možnost navýšení tržeb**

<i>dodatečný prodej 10MWe/denně činí 100 000 Kč (24h x 10 MWe x 420 Kč/MWe), celkem při provozu cca 330dní/rok</i>	<b>33.000.000 Kč/rok</b>
<i>dodatečný prodej tepla o cca 20 000 GJ/ročně při ceně 500 Kč/GJ</i>	<b>10.000.000 Kč/rok</b>
<i>dodatečný prodej škváry (vedlejší energetický produkt) o cca 2 000 t/ročně</i>	<b>250.000 Kč/rok</b>
<i>dodatečný prodej suchého popílku (vedlejší energetický produkt) o cca 10 000 t/ročně</i>	<b>1.500.000 Kč/rok</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Závěr

Motivace pracovníků v organizaci je důležitá proto, aby její zaměstnanci podávali takové pracovní výkony, které od nich zaměstnavatel vyžaduje. Vhodnou skladbou motivačních nástrojů může zaměstnavatel stimulovat své podřízené k požadovaným výsledkům.

Autorka sama považuje motivaci za velmi důležitý nástroj ke zlepšení produktivity, ale i kvality odvedené práce. Pochopitelně, že nelze udělat jednotný motivační plán, poněvadž se sice všeobecně lze opřít o nějaké stěžejní body, které motivaci vystihují, ale potom je nutno brát v potaz, že **motivujeme lidské bytosti** a lidská bytost je prostě komplikovaná. Navíc nelze všechny lidi hodnotit a posuzovat stejně a to nám také jednotný obraz na motivaci kazí.

Pro firmu jsou společné motivační body, kterými se může vykazovat každý vedoucí pracovník a potom by mělo být na každém takovém, jak bude svoje podřízené motivovat. K tomu je zapotřebí i **lidi ve svém týmu co nejlépe znát** a pokud možno i znát jejich rodinné zázemí. To potom také umožňuje co nejlépe zvolit způsob, kterým bychom motivovali. Svou roli zde také hraje **emoční inteligence**, protože pro některé lidi zkrátka nebude jiné motivace, než jsou peníze a pro některé lidi bude motivací to, že se něčemu novému naučí. Člověk, který se celý život učí a poznává rád nové věci, uvítá, pokud se bude moci něčemu novému naučit a peníze pro něho budou okrajovou motivací.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit dotazníkovým šetřením spokojenost zaměstnanců s motivačními nástroji ve společnosti. Vyhodnotit silné a slabé stránky v oblasti motivace a **navrhnout zlepšení motivačního programu**, které by vedlo k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole **autorka analyzuje reálnou možnost navýšení tržeb** v závislosti na vyšším pracovním nasazení pracovníků obchodního úseku a operátorů kotlů. Pokud by zaměstnanci dokázali zrealizovat navrhovaný koncept popsany v tabulce č.3, mohla by firma ufinancovat navýšení mezd a bonusů uvedených v tabulce č.2 .

Zpracováním všech dotazníků se autorka mohla velmi přiblížit k tomu, co by **zaměstnanci z PE a.s., považovali za nejlepší a nejvhodnější motivaci** a i když

mnohé z těchto zaměstnanců zná a zná i jejich rodinné zázemí, myslí si, že v závěru jsou právě jim bližší lidé (nadřízení) schopni nejlépe posoudit, **jak by každého z nich mohli co nejlépe motivovat**. Právě takový vedoucí, který je tohoto schopen, má za sebou **nejschopnější a nejvýkonnější skupinu lidí, se kterou se mu bude vždy velmi dobře spolupracovat**.

K vypracování bakalářské práce byly použity interní informace společnosti Plzeňská energetika a.s., interní dotazníkové šetření, Výroční zprávy, Kolektivní smlouva, internetové zdroje a odborná literatura uvedená v bibliografii.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1 – MOTIVACE K VÝKONU .....	13
OBRÁZEK Č. 2 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PLZEŇSKÉ ENERGETIKY A.S. ....	19
OBRÁZEK Č. 3 – PODÍL ŽEN A MUŽŮ VE SPOLEČNOSTI .....	20
OBRÁZEK Č. 4 – ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ .....	21
OBRÁZEK Č. 5 – VĚKOVÁ STRUKTURA VŠECH ZAMĚSTNANCŮ .....	21
OBRÁZEK Č. 6 – DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU .....	22
OBRÁZEK Č. 7 – ÚČAST NA DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ .....	27
OBRÁZKY Č. 8 A 9 – KOLIK JE VÁM LET? .....	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
OBRÁZKY Č. 10 A 11 – KOLIK LET PRACUJETE VE FIRMĚ? .....	29
OBRÁZKY Č. 12 A 13 – VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ? .....	30
OBRÁZKY Č. 14 A 15 – JSTE SPOKOJEN/A S PROSTŘEDÍM, VE KTERÉM PRACUJETE? .....	31
OBRÁZKY Č. 16 A 17 – JE NĚCO, CO BYSTE NAVRHL/A PRO ZLEPŠENÍ VAŠEHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ? .....	32
OBRÁZKY Č. 18 A 19 – JSTE SPOKOJEN/A S PRACOVNÍMI VZTAHY NA PRACOVÍŠTI? .....	33
OBRÁZKY Č. 20 A 21 – MYSLÍTE SI, ŽE KOLEKTIV OCEŇUJE VAŠE OSOBNÍ A PRACOVNÍ KVALITY? .....	33
OBRÁZKY Č. 22 A 23 - JSOU VAŠE SCHOPNOSTI (MENTÁLNÍ ČI FYZICKÉ) VYUŽITY VE VAŠÍ PRACOVNÍ POZICI? .....	34
OBRÁZEK Č. 24 – DOMNÍVÁTE SE, ŽE BY KOLEKTIVU PROSPĚLO, KDYBY SE MEZI SEBOU PROSTŘÍDÁVALI LIDÉ ZE SMĚN? .....	35
OBRÁZKY Č. 25 A 26 – MYSLÍTE SI, ŽE BY SPOLEČNÉ MIMOPRACOVNÍ SPORTOVNÍ NEBO SPOLEČENSKÉ AKTIVITY VÍCE STMELILO KOLEKTIV? .....	35
OBRÁZKY Č. 27 A 28 – NÁVRHY SPORTOVNÍCH A SPOLEČENSKÝCH AKTIVIT K OTÁZCE Č. 10 .....	36
OBRÁZKY Č. 29 A 30 – MÁTE MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU VE FIRMĚ? .....	37
OBRÁZKY Č. 31 A 32 – MĚL/A BYSTE ZÁJEM O ZVYŠOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ NEBO KVALIFIKACE? .....	38
OBRÁZKY Č. 33 A 34 – DÁVÁ VÁM VEDOUCÍ (TECHNIK) PROSTOR PRO SEBEREALIZACI? .....	39
OBRÁZKY Č. 35 A 36 – JSTE MOTIVOVÁN/A SVÝM VEDOUCÍM (TECHNIKEM) KE STÁLÉMU ZDOKONALOVÁNÍ SE VE VAŠÍ PRÁCI? .....	39
OBRÁZKY Č. 37 A 38 – JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ UZNÁNÍ NEBO POCHVALA OD VAŠEHO VEDOUCÍHO (TECHNIKA, VEDOUCÍHO VÝROBY)? .....	40
OBRÁZKY Č. 39 A 40 – JSTE CHVÁLEN/A SVÝM VEDOUCÍM (TECHNIKEM)? .....	41
OBRÁZEK Č. 41 – VYHOVUJE VÁM ZAČÁTEK PRACOVNÍ SMĚNY OD 5.30, 13.30, 21.30? .....	42
OBRÁZEK Č. 42 – VYHOVUJE VÁM STÁVAJÍCÍ HARMONOGRAM SMĚN? .....	42
OBRÁZKY Č. 43 A 44 – KTERÝ ZE STÁVAJÍCÍCH BONUSŮ POVAŽUJETE ZA NEJLEPŠÍ? .....	43
OBRÁZKY Č. 45 A 46 – DOMNÍVÁTE SE, ŽE JSTE DOSTATEČNĚ INFORMOVÁN/A O VNITROPODNIKOVÉ SITUACI VE FIRMĚ? .....	44

## SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: BENEFITY PODLE PREFERENCE ZAMĚSTNANCŮ .....	52
TABULKA Č. 2: POROVNÁNÍ NÁKLADŮ MOŽNÝM NAVÝŠENÍM MZDY NEBO BONUSŮ .....	53
TABULKA Č. 3: REÁLNÁ MOŽNOST NAVÝŠENÍ TRŽEB .....	54

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA .....	23
--	----

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CZT	CENTRÁLNÍ ZÁSOBOVÁNÍ TEPLEM
ČEPS a.s.	ČESKÁ ENERGETICKÁ PŘENOSOVÁ SPOLEČNOST
ČEZ a.s.	ČESKÝ ENERGETICKÝ ZÁVOD
ELÚ III	BUDOVA ELEKTRÁRNY
EPH a.s.	ENERGETICKÝ A PRŮMYSLOVÝ HOLDING
GJ	GIGAJOUL
CHÚV	CHEMICKÁ ÚPRAVNA VODY
K1 - K6	VYSOKOTLAKÉ UHELNÉ NEBO OLEJOVÉ KOTLE
KS	KOLEKTIVNÍ SMLOUVA
MWE	MEGAWATT - JEDNOTKA VÝKONU
MWT	MEGAWATT TUNA
OŘ	OBCHODNÍ ŘEDITEL
OTE	SPOLEČNOST ZAJIŠŤUJÍCÍ SLUŽBY NA TRHU S ELEKTRINOU V ČR
PE A.S.	PLZEŇSKÁ ENERGETIKA A.S.
PpS	PODPŮRNÉ SLUŽBY
PS	PŘENOSOVÁ SOUSTAVA
PT	PLZEŇSKÁ TEPLÁRENSKÁ A.S.
ŘÚ	ŘEDITELÉ ÚTVARŮ
TG8 - TG10	TURBOGENERÁTORY
THZ	TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝ ZAMĚSTNANEC
VEP	VEDLEJŠÍ ENERGETICKÝ PRODUKT

## SEZNAM LITERATURY

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.

KOLMAN, L., RYMEŠOVÁ, P., CHÝLOVÁ, H., GRALTON, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 192 s., ISBN 978-80-7201-892-5.

MIKULÁŠTNÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání, Praha: Academia, 1997, 336 s., ISBN 80-200-1289-3

NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009, 208 s., ISBN 978-80-7205-776-4.

PAUKNEROVÁ, D., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s., ISBN 80-247-1706-9.

PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. Sv. 1, O-A. Praha: Karolinum, 1996, s. 747. ISBN 80-7184-164-11

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s., ISBN 80-854242-92-4.

TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: Taxus International, 2010, 192 s., ISBN 858-6-11-22030-6.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Česká přenosová soustava. [online]. 2013 [citace 2013-04-04]. *Profil společnosti*.  
Dostupné z: <http://www.ceps.cz/CZE/O-spolecnosti/Profil/Stranky/default.aspx>

Podpůrné služby. [online]. 2013 [citace 2013-04-04]. *Činnost Podpůrných služeb*.  
Dostupné z: <http://www.ceps.cz/CZE/Cinnosti/Podpurne-sluzby/Stranky/default.aspx>

Plzeňská energetika a.s. [online]. 2013 [citace 2013-04-04]. *Činnosti společnosti*.  
Dostupné z: <http://www.pe.cz/energie-a-sluzby/teplo.htm>

Plzeňská energetika a.s. [online]. 2013 [citace 2013-04-04]. *Historický vývoj společnosti*.  
Dostupné z: <http://www.pe.cz/o-spolecnosti/historicky-vyvoj.htm>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance Plzeňské energetiky a.s. - Dělníci

Příloha B: Dotazník pro zaměstnance Plzeňské energetiky a.s. - THZ

Příloha A:

## **Dotazník pro zaměstnance Plzeňské energetiky a.s. - Dělníci**

Vážení kolegové,

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který potřebuji pro zpracování své bakalářské práce na téma „Motivování zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je anonymní, nikde nebudu výsledky zveřejňovat, jsou pouze pro účely BP. Prosím Vás o objektivní vyplnění, uvítám i Vaše případné poznámky, návrhy, zlepšení, osobní postřehy, prostě něco, co by se Vám líbilo. Dotazníky prosím dejte zpátky svému technikovi. Předem Vám moc děkuji za spolupráci. Mirka Vlková

### ***I. část dotazníku***

- 1. Kolik je Vám let?**
- 2. Kolik let pracujete ve firmě?**
- 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

### ***II. část dotazníku***

- 4. Jste spokojen s prostředím, ve kterém pracujete?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

- 5. Je něco, co byste navrhl pro zlepšení Vašeho pracovního prostředí?**

- 6. Jste spokojen s pracovními vztahy na pracovišti?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

### ***III. část dotazníku***

- 7. Myslíte si, že kolektiv oceňuje Vaše osobní a pracovní kvality?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

- 8. Jsou Vaše schopnosti (mentální či fyzické) plně využity ve Vaší pracovní pozici?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**9. Domníváte se, že by kolektivu prospělo, kdyby se prostřídávali lidé ze směn?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**10. Myslíte si, že by společné mimopracovní sportovní nebo společenské aktivity více stmelilo kolektiv?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Navrhněte nějaké

#### ***IV. část dotazníku***

**11. Máte možnost kariérního postupu ve firmě?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**12. Měl byste zájem o zvyšování vzdělávání nebo kvalifikace?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

#### ***V. část dotazníku***

**13. Dává Vám vedoucí (technik) prostor pro seberealizaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**14. Jste motivován svým vedoucím (technikem) ke stálému zdokonalování se ve Vaší práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**15. Je pro Vás důležité uznání nebo pochvala od Vašeho technika (vedoucího, vedoucího výroby)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**16. Jste chválen svým vedoucím (technikem)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**VI. část dotazníku**

**17. Vyhovuje Vám začátek pracovní směny od 5.30, 13.30, 21.30?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**18. Vyhovuje Vám stávající harmonogram směn?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**19. Který ze stávajících bonusů považujete za nejlepší? (Můžete označit více odpovědí)**

- příspěvek ze sociálního fondu 7.000,-
- příspěvek na stravenky
- příspěvek na penzijní připojištění
- praní pracovních oděvů

**20. Domníváte se, že jste dostatečně informován o vnitropodnikové situaci ve firmě?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne



Příloha B:

## **Dotazník pro zaměstnance Plzeňské energetiky a.s. - THZ**

Vážení kolegové,

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který potřebuji pro zpracování své bakalářské práce na téma „Motivování zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je anonymní, nikde nebudu výsledky zveřejňovat, jsou pouze pro účely BP. Prosím Vás o objektivní vyplnění, uvítám i Vaše případné poznámky, návrhy, zlepšení, osobní postřehy, prostě něco, co by se Vám líbilo. Dotazníky můžete vhodit do schránky v kanceláři Personalistky. Předem Vám moc děkuji za spolupráci. Mirka Vlková

### ***I. část dotazníku***

- 1. Kolik je Vám let?**
- 2. Kolik let pracujete ve firmě?**
- 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

### ***II. část dotazníku***

- 4. Jste spokojen s prostředím, ve kterém pracujete?**
  - Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
- 5. Je něco, co byste navrhl pro zlepšení Vašeho pracovního prostředí?**
- 6. Jste spokojen s pracovními vztahy na pracovišti?**
  - Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne

### ***III. část dotazníku***

- 7. Myslíte si, že kolektiv oceňuje Vaše osobní a pracovní kvality?**
  - Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
- 8. Jsou Vaše schopnosti (mentální či fyzické) plně využity ve Vaší pracovní pozici?**
  - Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne

**9. Myslíte si, že by společné mimopracovní sportovní nebo společenské aktivity více stmelilo kolektiv?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Navrhněte nějaké

***IV. část dotazníku***

**10. Máte možnost kariérního postupu ve firmě?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**11. Měl byste zájem o zvyšování vzdělávání nebo kvalifikace?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

***V. část dotazníku***

**12. Dává Vám vedoucí (technik) prostor pro seberealizaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**13. Jste motivován svým vedoucím (technikem) ke stálému zdokonalování se ve Vaší práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**14. Je pro Vás důležité uznání nebo pochvala od Vašeho technika (vedoucího, vedoucího výroby)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**15. Jste chválen svým vedoucím (technikem)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

## ***VI. část dotazníku***

**16. Který ze stávajících bonusů považujete za nejlepší? (Můžete označit více odpovědí)**

- příspěvek ze sociálního fondu 7.000,-
- příspěvek na stravenky
- příspěvek na penzijní připojištění
- možnost výuky anglického jazyka

**17. Domníváte se, že jste dostatečně informován o vnitropodnikové situaci ve firmě?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

# ABSTRAKT

VLKOVÁ, M. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2013

**Klíčová slova:** motivace, pracovní motivace, motivační program, zaměstnanecké výhody, hodnocení zaměstnanců

Předložená bakalářské práce se věnuje tématu Motivování zaměstnanců v organizaci, jelikož motivace zaměstnanců je jedním z důležitých zdrojů rozvoje a prosperity firmy. Cílem této bakalářské práce bylo zjistit současný stav motivace ve společnosti zabývající se výrobou tepla a elektrické energie. Na základě dotazníkového šetření autorka vyhodnotila silné a slabé stránky motivačního systému a navrhla možná řešení, která by mohla zlepšit motivaci zaměstnanců. V závěrečné části byl vytvořen návrh nového motivačního systému.

## **ABSTRACT**

VLKOVÁ, M. *The motivation of Employees at an Organization*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 69 pages, 2013

**Key words:** **motivation**, work motivation, incentive program, employee benefits, evaluation of employees

This bachelor thesis deals with the topic of employee motivation in the company as this motivation is one of the main sources of development and prosperity of the company. The aim of this bachelor thesis was to determine the current state of motivation in a company which deals with the production of heat and electricity. Based on a survey, the author evaluated the strengths and weaknesses of the incentive system and suggested possible solutions which could improve the motivation of employees. In the final part, proposal for a new incentive system was created.