

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA PEDAGOGIKY A PSYCHOLOGIE

Analýza spokojenosti a motivační struktury společnosti

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. et Mgr. Lukáš Dastlík

Autor diplomové práce:

Bc. Simona Brůžková

České Budějovice, 2013

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30. 4. 2013

.....
Simona Brůžková

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. et Mgr. Lukáši Dastlíkovi za ochotu, rady, pomoc, kritiku a podněty k novým myšlenkám při psaní diplomové práce. Dále děkuji Ing. Šárce Fišerové za cenné rady a podporu a všem zaměstnancům společnosti E.ON, kteří se zapojili do dotazníkového šetření.

Anotace

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti a motivační struktury podniku. Teoretická část je zaměřen na složky motivační struktury, teoretická východiska pracovní motivace a její vztah ke spokojenosti v zaměstnání. Předmětem praktické části je analýza aktuálního stavu spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců na základě dotazníkového šetření ve vybrané společnosti. Ze získaných dat jsou definovány problémové aspekty a navržena opatření, jež by mohla vést k nápravě zjištěných nedostatků.

Klíčová slova:

pracovní spokojenost, motivace, motivační faktory, Dotazník HO-PO-MO, manuál spokojenost zaměstnanců VÚPSV

Abstract

The main object of the diploma thesis is to analysis work satisfaction and motivation structure in selected company. The theoretical part deals with components of motivation structures, theoretical backgrounds of work motivation, and its relationship to job. The subject of the practical part is questionnaire survey and analysis of the current state of satisfaction and motivation of employees in selected company. Based on the obtained data will be defined aspects of the problem and proposed measures that could lead to correct identified deficiencies

Keywords:

job satisfaction, motivation, motivation factors, questionnaire HO-PO-MO, manual of employee satisfaction VÚPSV

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 6 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 7 |
| 1 Vysvětlení pojmu motivace a její vztah ke složkám lidského jednání | 7 |
| 1.1 Obecné poznámky o motivaci | 7 |
| 1.2 Motivace a vztah k pracovnímu jednání | 9 |
| 1.3 Individuální sebepojetí v motivaci | 12 |
| 2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání | 14 |
| 2.1 Teorie zaměřené na obsah | 15 |
| 2.1.1 Maslowova a Alderferova teorie motivace..... | 15 |
| 2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace | 17 |
| 2.2 Teorie zaměřené na proces | 20 |
| 2.2.1 Vroomova expektační teorie..... | 21 |
| 2.2.2 Adamsova teorie Spravedlnosti | 23 |
| 2.2.3 Lathamova a Lockova teorie cíle | 25 |
| 3 Vztah motivace a pracovní spokojenosti | 25 |
| 3.1 Mzda a její dopad na spokojenost a motivaci | 28 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 4 Analýza spokojenosti a motivační struktury společnosti..... | 31 |
| 4.1 Popis společnosti..... | 31 |
| 4.2 Motivační systém organizace | 32 |
| 4.3 Cíl výzkumu a hypotézy..... | 34 |
| 4.4 Charakteristika výzkumného souboru..... | 35 |
| 4.5 Užitá metoda výzkumu | 37 |
| 4.5.1 Dotazník HO-PO-MO | 37 |
| 4.5.2 Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců | 38 |
| 4.6 Výsledky dotazníkového šetření | 39 |
| 4.6.1 Měření spokojenosti zaměstnanců..... | 39 |
| 4.6.2 Vyhodnocení analýzy pracovní motivace | 45 |
| 4.7 Souhrn výsledků..... | 47 |
| 4.8 Návrhy na zlepšení | 50 |
| 4.9 Diskuse..... | 53 |
| Závěr | 55 |

| | |
|------------------------------|----|
| Seznam tabulek | 57 |
| Seznam obrázků..... | 57 |
| Seznam grafů | 57 |
| Seznam příloh | 57 |
| Seznam použitých zdrojů..... | 58 |
| Přílohy..... | 60 |

Úvod

Součástí života každého jedince je i jeho zaměstnání. V práci tráví lidé velkou část svého života a také jí často mnoho obětují. Nejde striktně oddělit pracovní a soukromý život, tyto dvě dimenze se ve větší či menší míře prolínají. To, jak jsme spokojeni v práci, se odráží v soukromém životě a naopak. Dobře nastavené podmínky, motivační program a benefity mohou do značné míry přispět ke spokojenosti zaměstnanců a k celkové kvalitě jejich života. Zvyšování spokojenosti a motivace vede ve společnosti k řadě pozitivních aspektů jako je loajalita zaměstnance, nízká fluktuace, kvalitní reputace na trhu práce, ale i zvýšení výkonu pracovníků a hospodářský zisk.

Najít optimální nastavení takového programu je náročnou záležitostí nejen z finančního a organizačních důvodů, ale i proto, že v průběhu času se mění trendy i preference jak dosáhnout motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu je práce zaměřena na analýzu konkrétních aspektů určující stav spokojenosti zaměstnanců v mezinárodní společnosti E.ON s následným doporučením aktualizace podmínek. Společnost E.ON Česká republika se zaměřuje na distribuci a prodej elektřiny a plynu, je jednou z největších a nejžádanějších firem v oblasti jižních Čech i v oblasti energetického průmyslu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je přiblížena tematika motivace, která je postupně zúžena na konkrétní motivační faktory jedince. Dále je představeno několik teoretických východisek motivace a její vztah s tématem pracovní spokojenosti.

Praktická část je věnována samotné analýze spokojenosti a motivace. Jsou zde rozebrány aspekty těchto ukazatelů, ověřeny stanovené hypotézy a vypracována doporučení na základě výsledků výzkumu.

Sepsání diplomové práce by nebylo možné bez předchozího nastudování odborné literatury. Všechny mnou použité prameny jsou uvedeny v závěru práce v seznamu použitých zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vysvětlení pojmu motivace a její vztah ke složkám lidského jednání

Motivace je psychologická disciplína, která nebývá opomenuta v žádné literatuře zabývající se obecnou psychologií. Podobně jako u dalších psychologických pojmů nenajdeme pouze jednu obecně přijímanou definici motivace. V následujícím textu je proto stručně nastíněna široká problematika motivace a přiblížen proces jejího utváření.

1.1 Obecné poznámky o motivaci

Motivace je souhrnný název pro motivy a jejich působení. Nejprve je potřeba definovat motiv. Slovo motiv je převzato z latinského jazyka, kde motus znamená pohyb, jde o faktor, který uvádí věci do pohybu. Jde o pohyb ve fyzikálním prostoru, ale můžeme ho v přeneseném slova smyslu chápat jako pohyb psychický, pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí atd. Lze říci, že motiv je hybná síla uvádějící do pohybu jakékoliv činnosti či procesy (Říčan, 2010).

Tento pohyb je determinován a regulován systémem rysů, stavů, potřeb a procesů, všechny tyto hnací síly nazýváme motivy. Motivace je nehmatatelný konstrukt, s jehož pomocí se pokoušíme vysvětlit cílené chování a jednání. Jde o označení hnacích sil lidského jednání, které se nacházejí v každém z nás, na rozdíl od incentiv, které představují pobídky zvenku. Celá řada psychologů vnímá motivaci jako jednu z nejdůležitějších a nejvýraznějších osobnostních struktur. Na zajímavosti motivaci přidává, že na stejné chování můžeme z hlediska motivů nahlížet z protikladných úhlů.

Jeden z nejsilnějších motivů ve vědomí jedince může představovat žádoucí cíl, který plodí touhu či přání přiblížit se. Motiv může být i obraz nebezpečí podněcující k útoku či úniku. Za příčiny činností a jednání se někdy považují snahy, které se realizují jako proces chtění. Motivační obsahy mají sklony, jako motivy vystupují zájmy a záliby, ale i postoje, přesvědčení. V současné psychologii se motivy často označují termínem potřeba. Občas se nepřesně připisuje motivační náboj i instinktům, které se v dnešní době chápou jako nenaučené komplexy reflexů, jimiž může být nějaký pud. Velmi obecně lze motivy označit jako tendence, které se doslova překládají jako sklon. Mezi motivy

je možné zařadit i názory, zásady, ideály a hodnotové orientace, resp. hodnoty v užším smyslu (Smékal, 2004).

Základ lidského chování je mimořádně složitý a je výsledkem komplikovaných vztahů vrozených i získaných faktorů. Mnohé pohnutky i cíle lidského chování jsou nevědomé nebo si je člověk uvědomuje jen z části. Při procházení odborných textů bychom nenašli ustálenou klasifikaci motivů, naopak je velice rozmanitá, a můžeme ji posuzovat hned z několika hledisek.

Například K. Lewin zavedl rozlišení motivů na primární a odvozené. Za primární můžeme považovat především motivy původní, nepodmíněné, směřující k jejich uspokojení, kdežto odvozeným motivem neboli kvazimotivem je potřeba určitého druhu jídla nebo zájem o knihy. Je jím nutkání k akci i v situacích, které neposkytují podmínky k uspokojení potřeby (Smékal 2004).

Plháková (2010) rozčleňuje motivy do čtyř velkých okruhů. První z nich tvoří sebezáchovné motivy, které mají zřejmý biologický základ. Další oblast představují stimulační motivy, k nimž patří potřeba optimální úrovně aktivace a variabilních vnějších podnětů. Třetí okruh představují sociální motivy, které regulují a ovlivňují sociální vztahy. Čtvrtou a poslední oblast tvoří individuální psychické motivy, jakými jsou hledání smyslu života, obrana sebepojetí, potřeba svobodně se rozhodovat a jednat. Sociální a individuální psychické pohnutky se formují v rámci celkového mentálního rozvoje pod vlivem společenských tlaků.

Říčan (2010) při rozdělování motivů staví na dvou základních představách, ve kterých se spojuje introspekce s fyzikálními metaforami. Motivы rozděluje na dva introspektivně fyzikální homeostatické modely, a to na Model nedostatku a Model vybití. Model nedostatku vychází z pocitu prázdnoty, která "touží" po naplnění. Markantními příklady jsou hlad, žízeň a potřeba vzduchu. Na úrovni průměru hovoříme o lačnosti peněz, o žízni po vzdělání, o potřebě nadýchat se vzduchem svobody a podobně. Výrazně to vyjadřuje fyzikální pojem vakua, které si vynucuje pohyb vedoucí k jeho naplnění. Zcela opačná představa o motivaci je z modelu vybití a jeho zobecnění jiných případů. Jsou to případy, kdy k uspokojení a uklidnění dochází nikoli po nějakém zaplnění, ale naopak tehdy, když organismus ze sebe něco vydá, něčeho se zbaví. Tak je tomu u eliminačních potřeb, u kojící ženy i v případě laktace. K běžným představám patří i to, že člověk potřebuje vybit svůj vztek, odreagovat se.

V praxi se často používá rozlišování motivů na neuvědomované a vědomé, což je dáno podílem vědomí na vzniku a uplatnění motivu. Připustíme-li, že většina

reálného chování je výsledkem celého řetězce motivů, budeme ochotnější uznat, že vědomí osvětluje jen některé části tohoto řetězce. Je pravděpodobné, že struktura motivu má podobu ledovce, k němuž motivaci přirovnával S. Freud. Znamená to, že 80 - 90% našeho prožívání a jednání probíhá automaticky bez účasti uvědomování. Do prostoru vědomí vstupuje pouze 10 - 20% komponent motivace patrně ve chvílích, kdy jednání narazí na překážku, nebo kdy prožitek či obsah vědomí jsou bolestné nebo nepochopitelné (Smékal, 2004).

Jednotná klasifikace vystihující celkovou strukturu či rozdělení motivace v psychologii nebyla doposud vypracována. Existuje velké množství klasifikací, nejběžněji se rozdělují dle původu či vzniku, valence či stupně uvědomění.

Obecné poznatky o motivaci jsou často blízké běžnému laickému uvažování. Nic, nač by nepřišel vzdělaný laik i bez psychologie, když se trochu zamyslí nad lidským jednáním a nad hrou svých vlastních motivů, která probíhá v jeho vědomí a je přístupná introspekci. Přece však pojmy, incentive či snahy, sklony a podobně pomáhají psychologickému zobecnění běžně známé zkušenosti (Říčan, 2010).

1.2 Motivace a vztah k pracovnímu jednání

Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zahrnuje také sociální interakce, jimiž jedinec projevuje a vytváří svůj vztah k členům týmu, ke svým nadřízeným a k organizaci. Zdroje pracovního jednání člověka nalezneme jednak v jeho vnitřní motivaci, která je dána souborem potřeb, zájmů, hodnot apod., jednak ve vnějších vlivech (stimulech), jimiž je jeho jednání ovlivňováno z vnějšího prostředí. Na základě dosavadních poznatků lze považovat pracovní motivaci za jev vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí. Je to jev systémové povahy, jehož plné pochopení vyžaduje porozumět jednotlivým elementům systému a jejich vzájemné interakci (Štikar, et al., 2003).

Zajistit okamžité výkony pracovníků, spokojenost a další rozvoj závisí na širokém spektru proměnných. Průběh pracovního procesu v mnohém závisí na tom, jak se v něm dokáží lidé domluvit. To, že citová sféra zasahuje do komunikace, je ostatně důležité i proto, že jakékoliv sdělování zůstává bez účinku, není-li jím ten, komu bylo určeno, skutečně zasažen. Toto ovlivnění může být živelné či záměrné a může daného jedince

stimulovat k činnosti, nebo ho v jeho jednání spíše utlumit. Nad komunikační rámec se pak ovlivňování pracovníků ze strany podniku uplatňuje i osobní příklad vedoucího a některé zásahy finanční a věcné povahy. Všechny uvedené zásahy ovlivňují především soubor hnacích sil v člověku – jeho motivaci (Bedrnová, Nový 2007).

Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. Právě kvůli tomuto procesu interakce (vzájemného působení, vzájemné součinnosti) a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je tak mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat. Jak poznamenal Arnolds (2007, s. 326), výsledky výzkumu ukázaly: „ Zdá se, že pocity a přesvědčení, které lidé otevřeně přiznávali a které se týkaly někoho nebo něčeho, měly jenom volný vztah s tím, jak se k někomu nebo k něčemu chovali.“ Chování také ovlivňuje to, jak jedinci vnímají situaci, ve které se ocitli. Právě psychologické klima charakterizuje, jak lidské vnímání situace dává situaci psychologickou hodnotu a význam. Klíčovými proměnnými prostředí jsou:

- Charakteristiky role, například neurčitost nebo konflikt role.
- Charakteristika práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost.
- Chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce.
- Charakteristika pracovní skupiny, včetně atmosféry, spolupráce a přátelství.
- Politika organizace, která přímo působí na jedince, např. systém odměňování.

(Armstrong 2002)

Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Případně mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Tyto dva typy motivace jako vnitřní a vnější motivace, kdy vnitřní motivaci ovlivňují faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Je to například odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Vnější motivaci tvoří odměny, jako je například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější

účinek protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (Armstrong, 2002) Je zřejmé, že motivace se týká faktorů, jež člověka nutí chovat se určitými způsoby. Ne vždy je však každé jednání motivované, například automatické reflexy motivační síly nepotřebují. Značná část našeho jednání je však je činností zaměřená určitým směrem udržující si aktivitu, a tu zajišťuje právě motivace. Skládá se ze tří složek:

- 1) ze směru, tedy co se osoba snaží udělat, vždy činnost určitým směrem zaměřuje a orientuje či naopak odvrací. Přenesením do reálné roviny to znamená, že člověk je motivován k nějakému činu ať už je to splnit kvalitně úkol nebo se vyhnout práci.
- 2) Z úsilí (intenzity) tedy jak moc se osoba snaží dosáhnout cíle, při jehož dosažení vynakládá určitou energii. Činnost člověka je v daném směru závislá na intenzitě motivace.
- 3) A konečně z přetrvávání tedy jak dlouho se o to osoba snaží. Vyjadřuje to intenzitu, kterou je jedinec schopen překonávat vnější či vnitřní překážky.

Způsoby jak jsou lidé vnímáni a posuzováni, vysvětluje teorie atribuce, která se týká určování příčin událostí. Existují čtyři kritéria, která může použít, když se rozhodujeme, zda chování lze přičíst spíše příčinám souvisejícím s jedincem než vnějším příčinám:

- Charakteristická odlišnost – chování daného jedince lze odlišit od chování jiných lidí za podobné situace
- Konsensus – jestliže jiní lidé souhlasí s tím, že chování daného jedince je ovlivňováno některými osobními charakteristikami
- Konzistence (neměnnost) v čase – zda se chování opakuje
- Konzistence (neměnnost) z hlediska postupů či prostředků (tj. způsob, jakým jsou věci dělány) – zda se chování opakuje v různých situacích či nikoliv (Štikar, et al., 2003).

Motivace se týká toho, co lidi pohání při rozhodování co dělat, jak moc se snažit a jak dlouho se snažit. Není to však jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkon (Arnold 2007, s. 302).

Všichni připisujeme jiným lidem určité motivy a pokoušíme se nalézt příčiny jejich chování. Musíme však být opatrní a nevyslovovat zjednodušené soudy o těchto příčinách, o tom, co motivovalo něčí chování. Ani sami u sebe ani u ostatních. Zejména tehdy, když hodnotíme pracovní výkon.

1.3 Individuální sebepojetí v motivaci

Naše identity jsou složeny ze tří prvků. A sice z rysů, kompetencí a hodnot. Rysy jsou tendence reagovat určitými způsoby. Kompetence jsou vjemy našich dovedností, schopností, talentu a znalostí. Hodnoty jsou naše názory na žádoucí podobu světa nebo vzorce chování, jež přesahují specifické situace. Je obtížné predikovat, který z těchto tří aspektů já bude motivovat chování v kterékoli chvíli. Různé psychologické procesy zahrnující zpracování informací a jejich integraci do našeho pocitu já vedou k následujícím typům motivace:

- Vnitřní procesní motivace: Provádění aktivit, protože jsou zábavné, ať už pomáhají dosažení cíle či nikoli.
- Vnější/instrumentální motivace: sledování osobních nebo skupinových cílů, protože vedou k jiné odměně než je uspokojení, především k materiální.
- Vnější sebepojetí: usilování o úspěch za účelem potvrzení vlastní identity ze strany jiných, coby člena úspěšné skupiny nebo potvrzení osobní identity coby kompetentní osoby.
- Vnitřní sebepojetí: usilování o úspěch za účelem pocitu, že jsem kompetentní, bez ohledu na názory jiných
- Internalizace cíle: usilování o dosažení cíle pro samotné dosažení cíle, protože to představuje pro daného jednotlivce hodnotu.

(Arnold, 2007)

V praxi se však často stává, že manažeři se v každodenním kontaktu se zaměstnanci uchylují k posuzování jednotlivců jako takových – nikoli k zjištění jejich motivace či pracovních výkonů. Hodnocení osobnosti jednotlivců může častokrát minout skutečnou podstatu – evaluaci jejich výkonnosti. A co je důležitější - hodnocení častokrát zabráni manažerům na různých patrech hierarchie společnosti vidět, jak výkonnost jednotlivce ovlivňuje jejich vlastní rozhodnutí, tedy ty manažerské úspěchy či neúspěchy, jimiž se snaží vytvářet vysoce výkonné prostředí, ať už ve svém týmu nebo v celé firmě (Goossen, 2011).

Všeobecně známý fakt je, že člověk má nejlepší motivaci, když dostane příležitost dělat věci, které ho baví. Největších úspěchů dosahují jedinci v oborech, které jsou pro ně přirozené, za tímto účelem v mnoha organizacích probíhá hodnocení pracovníků. Zaměřují

se na vyhodnocení a rozvoj silných stránek pracovníka například podle vzoru uznávané knihy StrengthsFinder vytvořené Gallupovým ústavem.

Zaměstnanci uvádějící, že jsou plně angažováni ve své práci a oddáni své firmě, jsou významně produktivnější, vyvolávají vyšší spokojenost zákazníků a překonávají ve výkonnosti své méně angažované kolegy. Důležité je umět tyto vlohy rozpoznat. Dle Gallupova ústavu je plně angažováno pouze 20% všech zaměstnanců. Na základě rozhovoru s více než 10 milióny lidí bylo zjištěno, že pouze 30% lidí silně souhlasí s větou: „Ve své práci mám každý den příležitost dělat to nejlepší, co umím.“ 70% lidí nedělá ve své práci každý den to, co umí nejlépe a jejich talent zůstává nevyužit v neprospěch zaměstnavatele i jich samotných. Platí jedno pravidlo: „Pokud vás něco baví a využíváte to i ve své práci, tak jste v tom dobří“ (Novotný, 2012).

Františku Mikovi (2012), prezidentovi People Management Fóra, se nejvíce odsvědčila jednoduchá metoda na rozpoznávání těch nejlepších předpokladů a to nechat lidi aby sami sebehodnocením rozpoznali své vlohy a zařadili se na správnou stranu. Každý si najde svoje motivační optimum sám.

Další zdroj motivace spočívá ve vědomém dosažení cíle. Není kladen důraz na to, aby cíl byl výrazně lepší a převyšoval ostatní kolegy. Podstatné je, jestli to, k čemu pracovník dospěje nebo co dokončí, povzbudí jeho elán do dalších kroků. Motivace je individuální záležitostí a cílem by nemělo být vytvořit univerzální řešení, ale spíš naučit všechny manažery dobře pracovat s individuální motivací svých lidí. A pochopitelně jim také nabídnout efektivní a účinné nástroje, jak různé zdroje motivace použít a podpořit (Nedbálek, 2011).

Neméně důležitou roli pro nárůst motivace plní podíl na stanovení cíle. Stane-li se zaměstnanec nebo třeba student spoluautorem zadání, kterého se má dosáhnout (a to je smysluplné), přijme za ně zodpovědnost. Ocení-li jej za to tým i jeho nejbližší nadřízený, bude se chtít zapojit do dalších aktivit a přispět víc. Svůj význam má i pozitivní nespokojenost. Stojí u zrodu budoucího úspěchu, protože si jedinec mnohdy chce dokázat, že cíl před ním není nedosažitelný, najde v okolí nebo v sobě samém dostatek inspirace ke stanovenému cíli směřovat - místo v utápění se a v hledání chyb a nespokojenosti. Uznání je aspektem, který lze jen těžko opomenout. Beze slova pochvaly a ocenění často klesá motivace, ne-li se zcela vytratí (Škutková, 2011).

Své nezastupitelné místo má nejen ocenění nadřízeného ale i způsob vedení. Zajímavou studii vypracovala Hay Group, která po dobu pěti let srovnávala styly vedení a výkonnostní klima ve firmách v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Výsledky

poukazují na to, že přes 82 % týmů vedených manažery užívajícími direktivní styl pracuje v demotivující atmosféře. Přitom studie zároveň potvrdila, že atmosféra na pracovišti má až 30% vliv na výsledky týmu. Motivace nemůže být externí a vynucená. Vynikající výkonnost vyžaduje optimální systém a řízení napříč celou organizací. Jen propracovaný systém řízení výkonnosti umožní odvádět špičkové výkony. Pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců je rovněž podstatná jasně formulovaná firemní vize. Je-li optimálně nastavená, přetrvává a naláká ty, kdo se s ní ztotožňují a budou motivováni ji ve firmě naplňovat (Goossen, 2011).

Jeden univerzální nejlepší motivátor neexistuje. Každý je jiný, je tudíž třeba zjistit, co konkrétního zaměstnance motivuje a motivační řešení mu ušít na míru. K tomu je však třeba znát možnosti, které jsou v oblasti motivace k dispozici. To dokáže jen dobrý manažer, kterému jeho tým není lhostejný.

2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Někteří významní myslitelé se pokusili uspořádat různé pohnutky lidského chování do všezahrnujících schémat. Žádné z nich však není plně uspokojivé a všeobecně akceptované. Komplexní teorie motivace se od sebe liší počtem základních pohnutek, které podle mínění jejich tvůrců ovlivňují lidské chování a prožívání. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily. Některé z nich, jako například teorie instrumentalisty, která byla vlastně první, se do značné míry zdiskreditovaly, zejména mezi psychology, ačkoliv se stále ještě o uvedenou teorii opírají představy některých manažerů o motivaci a systémech odměňování (Plháková, 2005).

Moderní západní management rozlišuje dvě základní skupiny teorií motivace a to teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou postaveny na myšlence, že existují psychologické potřeby, jež jsou v pozadí lidského chování. Snaží se rozpoznat, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Patří sem tyto teorie:

- Maslowova teorie potřeb
- Alderferova teorie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

2.1.1 Maslowova a Alderferova teorie motivace

Maslowova teorie potřeb má mnoho pojmenování jako například humanistický model řízení, model řízení lidských potřeb a jiné. Vše pojmenovává jediné a to, že existují psychologické potřeby, pravděpodobně biologického původu, jež jsou v pozadí lidského chování. Jestliže naše potřeby nejsou naplněny, zažíváme napětí či nerovnováhu, jež se snažíme uvést do pořádku. Jinými slovy, chováme se způsoby, které uspokojují naše potřeby. Je zřejmé, že pojem potřeby odráží obsah motivace, nikoli proces. Ale většina teorií potřeb říká rovněž něco o tom, jak a kdy se konkrétní potřeby stávají význačnými či charakteristickými – tedy o procesu (Arnold et al., 2007).

Americký psycholog Abraham Maslow roku 1970 vydal knihu *Motivace a osobnost*, v níž uvedl svou hierarchii potřeb, tím se pokusil se vytvořit obecnou teorii lidského fungování. Výrazně přispěl k velmi hojnému používání pojmu potřeba v soudobé psychologii. Navzdory své humanistické orientaci Maslow předpokládá, že jádro lidských potřeb je biologicky determinované, ovšem s vrozenými potenciály dalšího rozvoje a formování vnějšími vlivy. Člověk má přitom některé možnosti, které nalézáme u jiných živočišných druhů. Patří k nim především potřeba seberealizace či sebeaktualizace. Maslow zdůrazňuje, že nosná teorie motivace by měla vycházet především ze zkoumání zdravých a silných osob (Plháková, 2003).

Rozdělil a pojmenoval pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické potřeby** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Tj. nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby.

2. **Potřeba jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb, tj. potřeba předvídatelného a neohrožujícího prostředí.
3. **Potřeba sociální** – potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. **Potřeba uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin. Za první, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. **Potřeba seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (Armstrong, 2002).

Hierarchický systém potřeb vychází ze zobecněných zkušeností tohoto významného klinického psychologa. Maslow tvrdil, že usilujeme o pohyb nahoru v rámci hierarchie. Je-li jedna potřeba naplněna v určitém (nespecifickém) adekvátním rozsahu, nejdůležitější pro naše chování se stane potřeba stojící v hierarchii o jeden stupeň výše. Z tohoto pravidla existuje několik výjimek, které jsou dány zejména zkušeností s uspokojováním potřeb v raném dětství. Jiným případem výjimky je záměna potřeby lásky a úcty (Nakonečný, 2011, Arnold et al., 2007).

Chceme-li se na teorii podívat z pracovního úhlu, musíme vycházet z předpokladu, že práce má pro člověka v životě zásadní smysl. Je ve shodě s individuální potřebou, aby práce, kterou člověk vykonává, měla pro člověka smysl. Lidé mají potřebu tvořivosti, cítí odpovědnost za svoji práci a mají schopnost sebekontroly. Pokud se tyto charakteristiky neprojevují navenek, neznámá to, že tyto potřeby a schopnosti lidé nemají. Tvořivost, odpovědnost a sebekontrola se dají rozvíjet a velmi záleží na podmínkách, ve kterých se tak děje. V této teorii je proto důraz nejen na motivaci člověka k seberozvoji, ale i na přizpůsobování podmínek práce tomu, aby se lidské možnosti mohly maximálně rozvinout (Provazník, Komárková, 1996).

Jiní psychologové přišli s podobnými analýzami. Například Alderfer navrhl tři třídy potřeb: existenční, souvislosti a růstu. Existenční potřeby odpovídají Maslowovým potřebám fyziologických potřeb a potřebě bezpečí. Potřeba souvislosti odpovídá potřebě sounáležitosti a respektu ze strany jiných lidí. Růst je ekvivalentem sebeúcty

a sebeaktualizace. Maslow i Alderfer přišli s představou o tom, jak se konkrétní potřeby stávají pro danou osobu více či méně důležitými. Tyto popisy motivace založené na potřebách mají pouze omezenou hodnotu při pochopení a řízení pracovního chování. Nabízejí zajímavé a naprvní pohled přesvědčivé způsoby přemýšlení o lidském fungování, ale jejich teoretické základy všat tak úplně nenabízejí žádné jasné vodítko jak motivovat jednotlivce. Neznamená to ale, že potřeby jsou nedůležité nebo neexistují. Teorie potřeb jsou intuitivně přitažlivé a poskytují možná vysvětlení pro určité lidské chování, ale výzkum ukazuje, že jejich využití v pracovním prostředí je obtížné (Arnold et al., 2007).

Někteří autoři se přesto pokusili převést teorii hierarchie potřeb do konkrétní podoby pracovní motivace. Jednotlivé úrovně by mohly podle Štikaře a kol. (2003) vypadat následovně: Plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení, odborová záštita apod. – přijetí pracovní skupinou ve formálních vztazích a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace.

Teorie potřeb po několik let dominovaly oblasti pracovní motivace. Bohužel jejich hodnocení odhalila několik významných nedostatků. Je zřejmé, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kriticizována za svou zjevnou nepřesnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 2002).

V teoriích také můžeme narazit na nedostatky ve chvíli, kdy se potřeby neseskupují předpovídaným způsobem. Nedokáží predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami, v reálném prostředí není jasný vztah mezi potřebami a chováním. Stejně chování může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby. Celý pojem jako biologického jevu je problematický. Ignoruje schopnosti lidí a jejich okolí sestavit své vlastní vnímání potřeba toho, jak je lze naplnit (Arnold et al., 2007).

2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Hezberga bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojení se svou

prací, mají rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chceme mít v organizaci vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. (Koubek, 2004)

Teorie vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů, jedny jsou vnější a zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Druhé, vnitřní faktory, odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce (Štikar, et al., 2003).

Dvoufaktorový model vypracoval Herzberg a kol. na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně, popisy „špatných období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení. Přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se točí kolem potřeby rozvíjet povolání a kvalifikace člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Z těchto výsledků se předpokládá, že jednotlivce můžeme zařadit do dvou skupin dle jeho zaměření potřeb. A to do skupiny potřeby vyhnout se bolesti a potřeby psychického růstu. Na pracovní spokojenost působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů, které popsal Provasník a Komárková (1996, s 109) takto: *„Faktory hygienické (vnější či dissatisfiers) můžeme zařadit do dimenze pracovní spokojenost – pracovní ne-nespokojenost. Jsou-li podmínky představující podmínky hygienické v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu naopak příznivou, nevyvolávají pracovní spokojenost, jak by se mohlo zdát, ale pracovní pouze nejsou nespokojeni, zamezí pracovní nespokojenosti, na motivaci k práci však výraznější vliv nemají.“*

Motivátory (faktory vnitřní, satisfiers) můžeme zařadit do dimenze pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. Je-li tato skupina faktorů v nežádoucím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně

motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace

Shrnutí Herzbergovy dvoufaktorové teorie je znázorněno níže, v obrázku 1, při současném porovnání s Maslowovou teorií potřeb.

| Teorie potřeb | | Dvoufaktorová teorie | |
|-------------------------|---------------------------|--|------------|
| RŮSTOVÉ POTŘEBY | Seberealizace | Práce samotná, její obsah Osobní, psychologický rozvoj Prožitek výkonu a úspěchu | MOTIVÁTORY |
| | POTŘEBY NEPOSTATKOVÉ | Potřeby uznání a úcty | |
| POTŘEBY NEPOSTATKOVÉ | | Sociální potřeby: - potřeba sounáležitosti - potřeba lásky | Status |
| | Potřeby jistoty a bezpečí | Mezilidské vztahy - s nadřízeným - s kolegy - s podřízeným (se spolupracovníky) odborná kompetence nadřízeného | |
| | Potřeby fyziologické | Personální politika a personální řízení jistota práce (pracovní jistoty) Mzda Pracovní podmínky | |

Obrázek 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s Maslowovou teorií potřeb (Provazník, Komárková, 1998, s. 112)

Herzbergova teorie je silně kritizována díky metodě výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem, rovněž je kritizováno, že závěry byly učiněny na základě příliš malých vzorků respondentů, a že neexistuje žádný důkaz toho, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád úspěch díky její relativně snadné srozumitelnosti a z části proto, že dobře ladí s vysoce uznávanou myšlenkou Maslowa, zdůrazňující pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Výsledkem je, že Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je rovněž důležitý (Armstrong, 2002).

2.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zabývají konkrétnějším vysvětlením pracovní motivace jako procesu, který klade důraz spíše na potřeby, které motivaci ovlivňují. V literatuře je můžeme najít i pod pojmem kognitivní teorie, hlavně z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé své pracovní prostředí vnímají a jak ho interpretují. Mezi nejvýznamnější teorie zaměřené na proces patří:

- Vroomova expektační teorie
- Adamsova teorie spravedlnosti
- Lathamova a Lockova teorie cíle

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací teorie), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak interpretují a chápou. Zdá se, že teorie zaměřené na proces mají mnohem přiměřenější přístup k motivaci, kdy nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii. Mohou dokonce být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. K nejznámějším teoriím této skupiny náleží teorie expektační, teorie spravedlnosti a teorie cíle (Armstrong, 2002).

2.2.1 Vroomova expektační teorie

Zatímco teorie potřeb zdůrazňují obsah motivace, expektační teorie (někdy nazývaná VIE, z anglického valence, instrumentalisty, expectancy) se zaměřuje na proces. Východisko pro tuto teorii, kde nejvýznamnějším představitelem je Viktor Vroom, představuje poznatek, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát a mají určitá očekávání. To znamená, že lidé myslí, řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech a určitým způsobem jednají (Bedrnová, Nový, 1998).

Ústředními pojmy Vroomovy teorie jsou valence, instrumentalita a očekávání. Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalita zahrnuje proces vynaložené činnosti, pomocí níž jsou dosahovány výsledky. Očekáváním se rozumí subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude cíle dosaženo. Převáděno do praktické roviny - pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jako další výkony (Štikar, et al., 2003).

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje proč vnější motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace; výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky (Armstrong, 2002).

Expektační teorii motivace můžeme vyjádřit pomocí vzorce, a to takto:

$$M = f(V \cdot E)$$

M - úroveň motivace,

V - valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání vede, tedy „jako hodnotu přikládáme těmto výsledkům?“

E - expektace, očekávání subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Tedy: Pokud bych to zkusil, byl bych schopen provést akci, o níž uvažuji

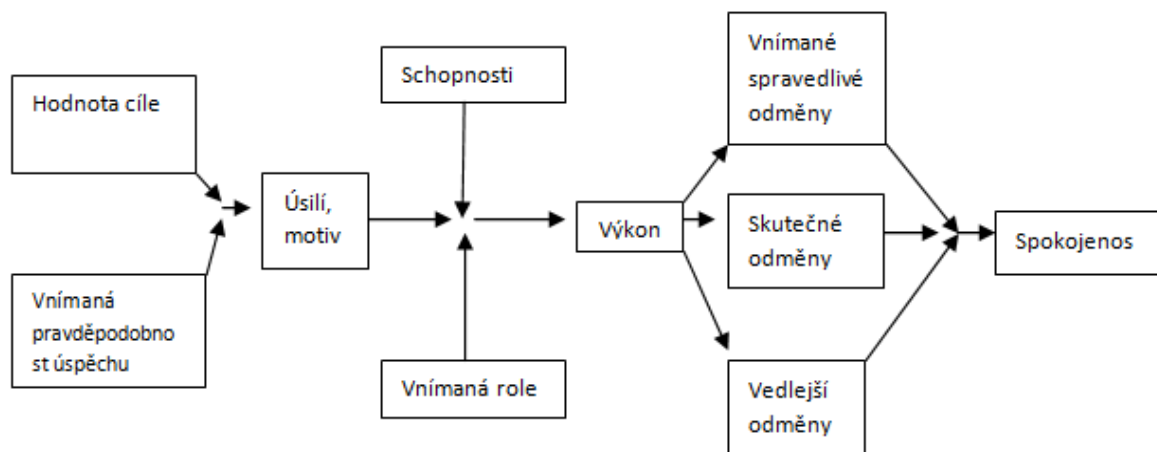
Uvedený modelový vztah lze interpretovat např. takto: umožní-li určitá pracovní činnost dosažení pro člověka významně subjektivně přitažlivé hodnoty (např. vytvoření předpokladu pro pracovní postup) tj. bude-li V nabývat hodnot blížících se maximu a bude-li současně E , tj., očekávání, pravděpodobnost toho, že daná činnost skutečně přiblíží zmíněnou možnost postupu, subjektivně oceněna také ve výši blížící se maximu, pak i motivace bude vysoká, tj. blížící se maxim (Bedrnová, Nový, 2004).

Pokud by teorie VIE platila, měla by důležité implikace pro manažery usilující o motivaci svých zaměstnanců provádět řádně pracovní povinnosti. Museli by zajistit, že jsou splněny všechny tři následující podmínky:

1. Zaměstnanci mají za to, že disponují nezbytnými dovednostmi pro alespoň adekvátní zvládnutí svých úkolů (expektace)
2. Zaměstnanci mají za to, že jestliže zvládnou své úkoly dobře nebo alespoň adekvátně, budou odměněni (instrumentalita)
3. Zaměstnanci vnímají odměnu nabídnutou za úspěšné zvládnutí úkolů jako atraktivní (valence) (Arnold et al., 2007).

I když teorie VIE vypadá přitažlivě, její hodnocení v rámci odborného výzkumu nedopadlo nejlépe. Teorie funguje lépe, jestliže měřeným výsledkem je postoj (například záměr či preference) a nikoli chování (výkon, úsilí či volba). Většina studií srovnávala různé lidi mezi sebou, spíše než různé výsledky stejné osoby. Druhý případ přitom umožňuje teorii VIE lépe otestovat, jelikož tato teorie byla vytvořena pro predikci toho, zda daná osoba dá přednost té či oné akci, nikoli zda daná osoba bude upřednostňovat určitou akci více než jiná osoba. Výsledky studií srovnávající různé výstupy stejné osoby měly tendenci teorii více podpořit. Ale i kdyby byla tato teorie méně než dokonalá, přesnost je užitečná pro identifikaci potenciálu determinant motivačního procesu, i když se spolu neslučují způsobem, jakým to teorie VIE předpovídala. Teorie možná příliš komplikuje kognitivní proces, jenž je součástí motivace, ale pomáhá jako logická analýza faktorů v rozhodování jedince (Arnold et al., 2007).

Na principu očekávání je postavena také teorie L.W. Portera a E.E. Lawlera, jejíž pojetí je však složitější. Shodně s Vroomem vycházejí z toho, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace). Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a na tom, jak jedinec vnímá svoji profesionální roli. Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka. Tento poněkud komplikovaný postup lze vyjádřit obrázkem 2 (Štikar, et al., 2003).



Obrázek 2: model motivace dle Portera a Lawlera (Štikar, et al., 2003 s. 105)

Porter a Lawler se pokusili definovat vztah mezi úsilím, výkonem a spokojeností. Zahrnutí role vnímání jako zprostředkovatele vztahu intenzity výkonu představuje rozšíření základního pojetí expektační teorie. Dále je třeba rozlišovat mezi dvěma druhy výsledků, a to na ty, které si sami vytvoříme a ty které přináší organizace. Ve svém modelu také předpokládají existenci zpětnovazební smyčky, která poukazuje na to, že spokojenost přímo souvisí s hodnotou odměn, a vztah mezi výkonem a odměnou je ovlivněn subjektivně vnímanou pravděpodobností dosažení dané odměny při daném úsilí. (Kesselman, et al., 1974)

2.2.2 Adamsova teorie Spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou), nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferenciované zacházení, nespravedlivé (Armstrong, 2002).

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. V případě, že pracovník nabude dojmu,

že vklady a efekty jsou v nerovnováze, dostavuje se zpravidla tendence tuto nerovnovážnost odstranit (Bedrnová, Nový, 2004).

Teorie spravedlnosti tedy ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný. Dle Adamse, tvůrce této teorie, existují dvě formy spravedlnosti. Distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a porovnání s ostatními; a proceduální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2002).

Podobně jako Vroom i Porter a Lawler se svou teorií výkonu a spokojenosti vycházejí z principu očekávání. Shodně vycházejí z toho, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možně dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (úsilí nebo motivace). Toto úsilí však nesměruje přímo k výkonu, ale je závislé na schopnostech a na tom, jak jedinec vnímá svoji profesionální roli. Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka (Štikar, et al., 2003).

Úloha spravedlivosti v motivaci získává na významu a čím dál víc se týká toho, jak lidé vnímají spravedlivost organizačních systémů. Zeštíhlování, restrukturalizace a další změny, k nimž došlo v mnoha pracovních organizacích, znamenaly narušení dohody či psychologické smlouvy, kterou mnozí zaměstnanci cítili ve vztahu ke své organizaci. Někteří lidé v tom cítí silnou nespravedlivost. V rozsahu v jakém jen mohou, se snaží snižovat své přispění organizaci, jak ve smyslu svých pracovních výkonů, tak ve smyslu chování „dobrý občanů“ organizace, jako je pomoc jiným či účast na různých akcích jménem zaměstnavatele. Spravedlivost hraje důležitou roli v determinaci reakcí na porušení psychologické smlouvy, stejně jako je důležité vnímání důvodů ze strany zaměstnanců, proč organizace nedokázala naplnit jejich očekávání. Existují určité důkazy o jednotlivých prvcích toho procesu. Stále je ale pravděpodobné, že lidské vnímání toho, co je spravedlivé, je významně ovlivněno osobními zájmy, takže je tendenci věřit, že je se zaměstnancem zacházeno méně spravedlivě, než jak to vnímají jiní lidé (Arnold et al., 2007).

2.2.3 Lathamova a Lockova teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2002).

teorie vychází z předpokladu, že motivace a dosahovaný výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou jim stanoveny specifické cíle tak, že cíle jsou obtížné, ale přijatelné, když existuje zpětná vazba poskytující potřebné informace o postupu, kvalitě práce a v neposlední řadě když pracovníci participují na stanovení cílů a souhlasí s nimi. Za důležitý mechanismus pracovní motivace je považován vnitřní závazek, který je spojen s akceptováním cílů, stejně jako zpětná vazba umožňující korekci chování a změnu strategie plnění úkolů (Štikar, et al., 2003).

3 Vztah motivace a pracovní spokojenosti

Výklad pojmu pracovní spokojenost může mít několik významových rozdílů. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami může být uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. O spokojenosti zaměstnanců se hovoří i jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Může však také jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – „mě to stačí“, není třeba se více namáhat. Tyto tři odlišné interpretace pojmu spokojenost se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou (Bendrová, Nový, 2007).

V každém případě je uspokojení z práce příznivý nebo nepříznivý pohled zaměstnance na jeho práci. Stejně jako motivace je i tento faktor ovlivňován okolním prostředím. Zaměstnání jako takové vyvolává uspokojení svou formou. Zaměstnání, která

jsou vysoce autonomní, různorodá, a mají velký rozsah určování a významu úkolů a zpětné vazby, přispívají k uspokojení zaměstnance. Míra uspokojení z práce ovlivňuje fluktuaci, absentérství, stížnosti a ostatní důležité personální záležitosti. Byrokratická, direktivně orientovaná personální oddělení mohou být zdrojem nespokojenosti zaměstnanců. Ochetná personální oddělení s lidským přístupem naopak budují motivaci zaměstnanců, jejich profesionální růst a uspokojení (Werther, 1992).

Chyby v řízení vedou mnohdy k tomu, že se spokojenost pracovníků zakládá na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. Demobilizující spokojenost motivaci k práci snižuje, a pokud je v podniku zaznamenána ve zvýšeném měřítku, pak je jedním z indikátorů, které znamenají pro podnik vážné ohrožení – stagnaci v jeho rozvoji – a tím také postupnou cestu k zániku v konkurenci s ostatními podniky. Nenáročné sebeuspokojení je nebezpečné také tím, že se může rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Na atmosféru v podniku mají vliv všichni lidé, kteří v něm pracují, ne všichni však stejnou měrou. Silné osobnosti akceptované skupinou jsou tzv. vůdci mínění a jejich názory, postoje a chování jsou vzorem k napodobování pro ostatní. Pokud se vůdce mínění chová na pracovišti pasivně a projevuje spokojenost s nízkými nároky, pak je to velmi silná brzda efektivního využívání lidských možností (Bendrová, Nový, 2007).

Důležitou otázkou je, zda uspokojení z práce vede k lepšímu výkonu nebo zda lepší výkon vede k většímu uspokojení. Vztah mezi uspokojením a výkonem není tak přímočarý, jak by se dalo očekávat. Dobrý i špatný výkon může být spojen jak s vysokou, tak i s nízkou mírou uspokojení. Tento nedostatek příčinné souvislosti není zas tolik podivný, jak by se mohlo na první pohled zdát. Motivace tu hraje významnou roli. Fakt, že zaměstnanec je spokojen, ještě neznamená, že je motivován. Znamená to pouze, že je spokojen. Může být spokojen i proto, že nemusí mnoho pracovat a nebo, že je mu okolí příznivě nakloněno. Opačně, zaměstnanec, který pracuje těžce, většinou spokojen nebývá. To že pracuje pilně, může mít zcela jiné důvody - obavu z potrestání, vysokou pracovní normu (Provazník a Komárková, 1996).

Důvodem tohoto viditelně nejasného vztahu mezi výkonem a uspokojením je vstupující prvek odměňování. Dojde-li ke zvýšení míry uspokojení, záleží na tom, zda odměna odpovídá očekávání, potřebě a přáním zaměstnance. Pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože zaměstnanec získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu. Na straně druhé, pokud je odměna považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně se objeví i nespokojenost.

Ať už se jedná o kterýkoliv z těchto případů, z uspokojení se stává zpětná vazba, ovlivňující pocity zaměstnance i jeho motivace k výkonu. Celkový vztah výkon - uspokojení je plynulým systémem, tudíž lze jen obtížně určit dopad míry uspokojení na úroveň motivace nebo výkonu a naopak (Werther, 1992).

Madlock (2012) si ve svém výzkumu kladl otázku, jak ovlivňuje spokojenost pracovní jednání ve stahu s délkou pracovních zkušeností. U zaměstnanců, kteří vykazovali vyšší uspokojení z práce, měli po určité době větší touhu zvyšovat své pravomoci a postupovat výše v rámci společnosti. Výsledky tedy poukazují na to, že spokojenost v kombinaci s delší pracovní zkušenosti motivuje zaměstnance k dosahování lepších výkonů za účelem zlepšení postavení v zaměstnání navíc bez ohledu na kulturní kontext.

V problematice spokojenosti bylo provedeno mnoho výzkumů, v jednom z nich bylo poukázáno na to, že oddělení, kde pracují lidé s vyšší motivací, mají nižší fluktuaci a nižší nemocnost. Je však zajímavé, že se jim daří vytvořit i loajálnější klientelu. Pokud se podaří zvýšit spokojenost zaměstnanců o 10%, spokojenost zákazníků vzroste až o 30%. Zaměstnanci by měli cítit, že cíle firmy jsou také jejich cíle (Čechová, 2012).

V literatuře se lze setkat i s opačným názorem, a to pokud necháme pracovníka v mírně nekomfortním prostředí, bude jeho produktivita vyšší, než v případě, bude-li v pracovním prostředí naprosto spokojený. Gilbert zabývající se výzkumem lidské spokojenosti a štěstí je názoru, že proto, aby byl jedinec v zaměstnání kreativní a produktivní, musí být spokojený ve svém pracovním prostředí. Uvádí dva příklady, které dokreslují jeho názor. Řekne-li nadřizený svému člověku „pokud zadání nesplníš do pátku, dostaneš výpověď“ bude do pátku pravděpodobně zadání splněné. Ale z dlouhodobého hlediska bude tento pracovník fungovat pouze na bázi příkazů a mimo ně nebude plnit žádné úkoly navíc. Mnohem efektivnější je proto mít tým složený z lidí loajálních, pozitivně motivovaných a spokojených. Je proto lepší zvolit efektivnější jednání v podobě „Velká většina lidí by tento úkol do pátku nestihla, ale věřím, že ty to zvládneš, je to velice důležité pro náš tým“. Výzvy, cíle a překonávání se je pro člověka velice důležité z pohledu dosahování pracovní spokojenosti (Morse, 2012).

Ze všech psychologických přístupů a teorií v této oblasti vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje. V reálném světě nacházíme obvykle u každého člověka mnohorozměrnou strukturu spokojenosti,

kteřá je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co ho v práci obklopuje, ať jsou to lidé, předměty, události, podmínky apod. V některých vztazích v tomto obrovském množství převládá spokojenost, v jiných nespokojenost. Celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojeností (ani rozdílem nespokojeností). Dostává podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité (Bendrová, Nový, 2007).

3.1 Mzda a její dopad na spokojenost a motivaci

Finanční ohodnocení je nejvíce rozšířenou a obvyklou formou odměny za pracovní výkon. Mzda je jistě využívána k zvyšování motivace. Peníze dávají člověku možnost, může díky nim dosahovat svých cílů a cítit se tak spokojeným člověkem.

Motivace je výrazně osobní záležitostí každého jedince, je to pracovník, který v konečném důsledku vyhodnotí, zda jsou pro něj nabízené motivační postupy zajímavé tak, aby na ně reagoval. Podle Maslowovy představy byla mzda motivací pouze pro lidi fungující na nižších úrovních hierarchie hodnot. Potřeby na úrovni dosahování úspěchu mohou být naplňovány právě mzdou a dalšími materiálními odměnami, protože ty často signalizují, že příslušný člověk je úspěšný. Z tohoto pohledu je mzda motivátorem, jestliže naznačuje, že osoba uspěla ve svých pracovních úkolech. V pohledu expektační teorie je mzda efektivním motivátorem do té míry, je-li pro danou osobu žádoucí, dokáže-li identifikovat chování, jež povede k vysoké mzdě a tato osoba je zároveň se tak chovat (Arnold, 2007).

Mzda, potažmo peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímě spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení, jak už tedy bylo řečeno, mohou u člověka uspokojit různé úrovně potřeb. Navíc ho dokáží odlišit od svých spolupracovníků a získat i určitou prestiž (Armstrong, 2002).

Nad všeobecně zažitým pravidlem, že vyšší odměna přinese více žádoucího chování, zatímco potrestání potlačí chování nežádoucí, se ve svém videu Drive zamýšlí Daniel Pink. Tento systém funguje bezproblémově jen u nekomplikovaných a jasně definovaných činností. U těch, které jsou komplexnější a vyžadují náročnější myšlenkové procesy, může naopak finanční odměna působit kontraproduktivně. Tento paradox

vysvětluje Daniel Pink tím, že peníze jsou pro zaměstnance důležité jen do chvíle, kdy jejich objem není adekvátně nastaven. Když má zaměstnanec odpovídající finanční ohodnocení, je nadstandardní výkonnost motivována jinými faktory a to vyšší mírou samostatnosti (méně direktivy), mistrovstvím (radost a pocit satisfakce a toho být v něčem dobrý) a smyslem své práce (možnost plnohodnotně přispívat k cílům, které jsou pro ně smysluplné, a které je naplňují). V případě, kdy se finanční ohodnocení stane hlavním tématem na pracovišti a zisk prakticky jediným důvodem pracovat, začnou se dít negativní věci. Klesá nejen motivace zaměstnanců, ale také kvalita produktů, potažmo spokojenost zákazníků (Goossen, 2011).

Vydeme-li i přes to z přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, narazíme na pár překážek. Především na to, že pracovní výkon bývá často špatně měřitelný. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Nicméně mezi hlavní determinanty odměňování pracovníka patří :

- Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci
- Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka
- Situace na trhu práce
- Úroveň odměňování v zemi, regionu či v odvětví
- Životní náklady v regionu a zemi
- Životní způsob lidí v regionu a zemi
- Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit
- Používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury
- Produktivita práce v organizaci
- Síla odborů v kolektivním vyjednávání
- Existující právní normy týkající se odměňování

(Koubek, 2001)

Z pohledu organizační spravedlivosti bude pracovníky zajímat, zda je jejich mzda spravedlivou odměnou vzhledem k odměnám, jež obdrželi ostatní. Rovněž budou chtít vidět spravedlivé procedury rozdělování mezd. Běžným problémem v případě odměňování podle výkonu je, že tyto procedury často nejsou vnímány jako spravedlivé. (Arnold, 2007)

Míra jak jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na vnímané spravedlivosti a hodnotě výsledků jejich práce, ale také na jejich vnímání pravděpodobnosti obdržet odměnu, která stojí za to, tj. na jejich očekávání. Lidé budou vysoce motivováni, jestliže

budou mít pod kontrolou prostředky k dosahování svých cílů. To ukazuje, že zásluhové systémy peněžního odměňování – tj. ty, kde peněžní odměna závisí na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech – jsou jako motivátory efektivní pouze když:

- lidé vědí, co dostanou za své vynaložené úsilí nebo splnění cílů – je to viditelná spojnice mezi úsilím a odměnou,
- lidé cítí, že to, co asi dostanou, stojí za to,
- lidé očekávají, že to dostanou. Lidé jsou motivováni, když mají specifické cíle, když se jim dostává specifické zpětné vazby týkající se jejich výkonu.

(Armstrong 2009)

Finanční odměnu můžeme zařadit mezi nejsilnější lidský motivátor. Pohání lidi k získávání více peněz, než kolik skutečně mohou potřebovat. Jednu z nabízených možností lidské neutuchající honby za penězi můžeme najít v americké kultuře, kdy navzdory velice dobrým životním podmínkám nejsou bohatí občané spokojeni. Lidská spokojenost či štěstí však není podmíněno množstvím majetku či bohatstvím, ale spíše jejími změnami. Ať už je to ztráta či nabývání majetku. Ekonomie mluví o hédonistickém běžeckém pásu (hedonic treadmill) jako přirovnání pro vysvětlení tohoto jevu. Zvýšení či snížení lidského majetku má za následek spokojenost nebo nespokojenost. Následný adaptační proces zastupuje úroveň spokojenosti v životní úrovni, která na to bezprostředně navazuje. V tomto případě, peníze a motivaci můžeme přirovnat ke klasické závislosti na droze včetně její tolerance, kdy ke stejnému stejnému účinku je třeba zvyšovat dávku v našem případě množství peněz. (Shah, Gardner, 2008).

Většina lidí jako svou pracovní motivaci uvádí pestrost, zodpovědnost, zajímavou práci či výzvu spíše než peníze. To nás vede k obecnému rozlišení vnitřní motivace a vnější motivace. Vnitřní motivace je založena na odměně, jež je vnitřní součástí úkolu samotného (např. zájem, pocit dosaženého úspěchu). Vnější motivace se týká odměn, které jsou odděleny od samotného úkolu. Je tedy zřejmé, že mzda spadá do kategorie vnější motivace. Vnitřní motivace má jasnou souvislost s Maslowovou potřebou úcty a sebeaktualizace. Některé studie ze 70. let naznačovaly, že vysoké příjmy ve skutečnosti snižovaly vnitřní motivaci tím, že zaměřovaly pozornost jednotlivců na vnější pozitivy. Nicméně v poslední době se zdá, že mzda může posílit vnitřní motivaci nebo je alespoň nepoškozovat, jestliže výše mzdy poskytuje jednotlivci informaci o jeho kompetenci. Finanční odměna má tendenci posílit výkon především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře se jednotlivec v práci vede (Arnold, 2007).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Analýza spokojenosti a motivační struktury společnosti

Praktická část je zaměřena na analýzu motivační struktury a spokojenosti zaměstnanců společnosti E.ON Česká republika. Nejprve je představena společnost jako taková a její motivační systém, dále je představen E.ON Velká Británie, který je v práci použit za účelem lepšího posouzení působících aspektů uvnitř společnosti při jejich porovnání. Dále jsou popsány cíle výzkumu a výzkumný soubor. Následně jsou přiblíženy metody použité k výzkumu motivace a spokojenosti zaměstnanců. K rozboru motivační struktury je použit dotazníku HO-PO-MO a to konkrétně část MO, nebo-li motivace. K posouzení spokojenosti zaměstnanců je využit Manuál pro měření spokojenosti zaměstnanců. V závěrečných kapitolách jsou uvedeny výsledky výzkumu a jejich interpretace. V diskusi jsou analyzovány stanovené hypotézy, uvedeny negativa a přínosy práce a doporučení pro následnou aplikaci do motivačního systému zaměstnanců ve společnosti E.ON Česká republika.

4.1 Popis společnosti

E.ON patří k největším soukromým energetickým společnostem na světě. Celá energetická skupina E.ON má svá zastoupení v Evropě, Rusku a Severní Americe, má 72 000 zaměstnanců a 26 miliónů zákazníků. Její obrat za rok 2012 činil 120 bilionů eur. Pro dotazníkové šetření byly vybrány dvě společnosti z této skupiny a to E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie. Tyto společnosti patří do tzv. regionálních jednotek a jsou zodpovědné za výrobu, přepravu a distribuci elektřiny a plynu v oblasti jejich působnosti.

E.ON Česká republika

Společnost E.ON je v České republice již od roku 2000, kdy se ze strukturálně různorodého koncernu vyvinula v integrovanou energetickou společnost. V rámci Evropy

je součástí energetického koncernu E.ON. Zaměstnává cca 3000 zaměstnanců. Kromě distribuce a dodávky elektrické energie a plynu se zabývá též výrobou elektrické energie z obnovitelných zdrojů ve vlastních výrobních kapacitách. Dodává elektřinu 1,4 milionu zákazníků převážně v oblasti jižních Čech a jižní Moravy, což odpovídá téměř 20% podílu na českém trhu. Je rozdělena do pěti společností:

- E.ON Česká republika, s.r.o. - Řídí a zajišťuje centrální činnosti společností E.ON v České republice
- E.ON Distribuce, a.s. - Zabývá se správou a rozvojem distribuční soustavy
- E.ON Servisní, s.r.o. - Poskytuje speciální servisní služby
- E.ON Energie, a.s. - Obchoduje s elektrickou energií a zemním plynem
- E.ON Trend s.r.o. - Zabývá se výrobou elektřiny a výrobou a rozvodem tepla

E.ON Velká Británie

E.ON UK je jedním z předních britských dodavatelů energie a druhý největší výrobce elektřiny ve Velké Británii. Je dodavatelem elektřiny a plynu pro zhruba 8 milionů zákazníků s 10 000 zaměstnanci. Je rozdělena do několika společností

- E.ON Energy Solutions – Dodávka elektřiny a plynu
- E.ON Climate and Renewables - Provoz a rozvoj obnovitelných zdrojů energie
- E.ON Gas Storage UK - Zajištění a skladování plynu
- E.ON Ruhrgas UK – Ropná a plynárenská společnost
- E.ON New Build & Technology Ltd – Výstavba a rozvoj
- E.ON IT UK – IT služby zákazníkům v rámci společnosti

4.2 Motivační systém organizace

E.ON Česká republika

Společnost je dlouhodobě hodnocena jako jedna z nejžádanějších firem na poli energetického průmyslu. Věnuje pozornost svým zaměstnancům a nabízí jim kvalitní pracovní podmínky jako je možnost neustálého profesionálního růstu, průběžného vzdělávání a zvyšování kvalifikace, moderního prostředí a nových technologií. Má vysoce propracovaný systém motivace zaměstnanců. Každý řádný zaměstnanec má nárok na širokou škálu benefitů v několika oblastech shrnutých v tabulce 1

| Oblast benefitu | Druh benefitu |
|-----------------|---|
| Sociální oblast | dětská rekreace osobní účet firemní školka |
| Sociální péče | příspěvek na penzijní připojištění příspěvek při dočasné pracovní neschopnosti parkování v areálu zaměstnavatele závodní stravování sportovní a kulturní činnost péče o důchodce příspěvek na životní pojištění rekreační střediska zaměstnavatele půjčky zaměstnancům odměny za záslužnou společenskou angažovanost |
| Mzdová oblast | Zaručená mzda nezávisle na hospodářských výsledcích zaměstnavatele nárůst průměrného výdělku odborné školení za účelem prohloubení kvalifikace odměny za dlouholetou iniciativní práci odměna před dovolenou (13. plat) odměna vázaná na výkon zaměstnance mimořádné odměny |
| Péče o zdraví | příspěvek na rozšířenou zdravotní prohlídku příspěvek na očkování |
| Různé | týden dovolené navíc flexibilní pracovní doba |

Tabulka 1: zaměstnanecké benefity společnosti E.ON Česká republika

Jak je již naznačeno v přehledu benefity, společnost E.ON umožňuje svým zaměstnancům jejich další rozvoj a zvyšování kvalifikace. Každý zaměstnanec absolvuje se svým vedoucím roční hodnotící rozhovor. Jeho součástí je i naplánování rozvojových aktivit zaměstnance na daný rok. Katalog školení obsahuje širokou paletu školení od osobnostních, IT, povinných ze zákona až po jazykové kurzy. Program pro senior manažery je zaměřen na vedoucí pracovníky. Dvouletý rozvojový program „Talenti“ je určen kandidátům na potenciální manažerské pozice. Pro přijímané absolventy do programu „Trainees“ platí stejné podmínky jako pro tarifního zaměstnance navíc

s možností využití trainee bytu, školení, stínování, mentoringu, stáže na různých odděleních společnosti včetně stáže zahraniční.

Je také věnována pozornost i podpora aktivnímu přístupu pracovníků k dosažení zdravého životního stylu. Každý zaměstnanec má ročně k dispozici finanční prostředky v sociálním fondu, které lze využít pro hrazení nadstandardní zdravotní péče.

4.3 Cíl výzkumu a hypotézy

Při sestavování cíle výzkumu je vycházeno z předpokladu, že kvalitní výkony pracovníků jsou očekávány v každé firmě. Pouze dlouhodobě spokojený zaměstnanec je schopný stabilní míry motivace, která vede nejen k seberozvoji a k vyšší kvalitě života, ale i k lepšímu hospodářskému výsledku. Z tohoto důvodu je práce zaměřená právě na tato témata a pokouší se o analýzu spokojenosti a zaměření pracovní motivace v konkrétním podniku.

Cíl výzkumu je tedy zjistit aktuální míru spokojenosti a strukturu motivace a na tomto základě doporučit aktualizaci systému dle současných potřeb zaměstnanců. K lepší orientaci a porovnání aktuálního stavu je výzkum realizován nejen ve společnosti E.ON Česká republika ale i v E.ON Velká Británie.

Byly stanoveny 3 hypotézy:

Hypotéza H₁: Zaměstnanci společnosti E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie mají srovnatelnou pracovní spokojenost

Hypotéza H₂: Zaměstnanci E.ON Česká republika mají vysokou pracovní spokojenost

Hypotéza H₃: Zaměstnanci E.ON Česká republika jsou motivačně vysoce orientovaní na uspokojování vlastního zájmu

4.4 Charakteristika výzkumného souboru

Analýza motivace a pracovní spokojenosti byla realizována ve společnosti E.ON. Dotazníkovému šetření byly podrobeny dvě společnosti E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie. Přičemž obě společnosti jsou zaměřené na výrobu, přepravu a distribuce elektřiny a plynu a to v místě jejich působnosti.

Šetření bylo prováděno napříč celou společností bez preference zaměření výkonu práce, věku pohlaví či vzdělání. Předávání dotazníků společně s instrukcemi probíhalo elektronickou formou. V České republice byl elektronickou cestou distribuován nejprve na personální oddělení, odkud byl dále rozesílán mezi zaměstnance společnosti. Pro sběr dat byla určena jedna centrální emailová adresa, kam bylo možno vyplněné dotazníky zasílat. Bylo taktéž možné doručit vyplněný dotazník v tištěné podobě přímo kontaktní osobě. Ve Velké Británii byl elektronickou cestou zaslán dotazník kontaktní osobě na personálním oddělení, která dále distribuovala dotazníky papírovou formou. Následně byly dotazníky naskenovány a zaslány zpět na kontaktní emailovou adresu. Šetření v obou zemích probíhalo v období od 5.2 do 20. 2. 2013 a respondenti se mohli zapojovat zcela dobrovolně.

V České republice se šetření zúčastnilo celkem 53 respondentů. Dotazníky byly shromážděny celkem z 33 různých oddělení zaměřených jak humanitním, tak technickým směrem. Nejčetnější účast byla z oddělení Human resources a to 27%, dále 15% z oddělení Facility managementu a z 9% z Contract managementu. Další oddělení měla zastoupení od 6 % do 3%.

Ve Velké Británii se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 20 respondentů. Byly shromážděny celkem z 9 různých oddělení zaměřených jak humanitním tak technickým směrem. Nejsilnější zastoupení bylo z oddělení Human resources a to z 60%, další oddělení byly zastoupeny shodně po 5%.

Respondenti vykonávají svou pracovní činnost z největší části v kancelářích, nejčastěji s 1 až 4 zaměstnanci na jednu kancelář. Podrobnější popis zastoupení mužů a žen, vzdělání, věkového rozpětí a počtu let ve společnosti a současně porovnání obou výzkumných souborů je uvedeno v tabulkách 2 - 5 na straně 36.

| | Česká republika | | Velká Británie | |
|---------|-----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Pohlaví | Počet osob | Zastoupení v procentech | Počet osob | Zastoupení v procentech |
| muž | 28 | 53,00% | 8 | 40,00% |
| žena | 25 | 47,00% | 12 | 60,00% |

Tabulka 2: zastoupení mužů a žen v ČR a VB

| | Česká republika | | Velká Británie | |
|---------------|-----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Vzdělání: | Počet osob | Zastoupení v procentech | Počet osob | Zastoupení v procentech |
| Středoškolské | 8 | 15,09% | 3 | 15,00% |
| Vysokoškolské | 43 | 81,13% | 17 | 85,00% |

Tabulka 3: zastoupení typu vzdělání v ČR a VB

| | Česká republika | | Velká Británie | |
|-------------|-----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Věk: | Počet osob | Zastoupení v procentech | Počet osob | Zastoupení v procentech |
| 21 – 30 let | 24 | 45,28% | 11 | 55,00% |
| 31 – 40 let | 16 | 30,19% | 6 | 30,00% |
| 41 – 50 let | 7 | 13,21% | 3 | 15,00% |
| Nad 50 let | 6 | 11,32% | 0 | 0,00% |

Tabulka 4: věkové rozpětí v ČR a VB

| | Česká republika | | Velká Británie | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Počet let ve společnosti | Počet osob | Zastoupení v procentech | Počet osob | Zastoupení v procentech |
| méně než 1 rok | 3 | 5,66% | 3 | 15,00% |
| 1 – 5 let | 26 | 49,06% | 8 | 40,00% |
| 6 – 10 let | 6 | 11,32% | 3 | 15,00% |
| 11 – 20 let | 7 | 13,21% | 5 | 25,00% |
| nad 20 let | 6 | 11,32% | 0 | 0,00% |

Tabulka 5: počet let ve společnosti v ČR a VB

4.5 Užitá metoda výzkumu

Pro účely této práce byly zvoleny dvě metody. Pro měření spokojenosti zaměstnanců byl využit Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Dotazník na zjišťování hodnotových orientací, postojů k hodnotám a motivace výkonu HO-PO-MO byl využit pro měření motivace, aktivně bylo pracováno s částí „MO“ která je zaměřena právě na motivaci.

4.5.1 Dotazník HO-PO-MO

Pro výzkum motivace byl po dohodě s vedoucím práce využit standardizovaný dotazník HO-PO-MO. Těžištěm dotazníku jsou tři relativně samostatné struktury, které ovlivňují projev osobnosti v jejich konání, vytyčování a dosahování životních cílů. Výsledky znamenají přínos k poznávání a chápání směřování aktivity osobnosti. Položky v dotaznících jsou vyvážené do abstraktní, tak i do obecné úrovně.

Pro šetření byla použita část „MO“ zaměřená na poznání váhy motivačních prostředků. Skládá se z deseti prvků z repertoáru stimulů, vztahující se k: zájmům, subjektivnímu prožívání dosahovaných výsledků, hmotné odměně, podmínkám postupu, interpersonálním vztahům v rovině horizontální i vertikální a k společenskému přínosu vykonávané práce. K jednotlivým otázkám se dávají do pořadí jednotlivé motivační prostředky s nejvyšší váhou 10 bodů a nejnižší váhou 1 bod. V metodě jsou tři situace a při deseti alternativních odpovědích se dosažené skóre pohybuje v rozpětí od 30 do 3 bodů.

Motivační prvky jsou členěny do následujících kategorií:

- a) Uspokojování zájmu
- b) Subjektivní prožívání dosahovaných výsledků
- c) Vzrušující vliv pracovních podmínek
- d) Volnost režimu práce eventuelně pracovního tempa
- e) Odměny za práci
- f) Možnost postupu v zaměstnání
- g) Prožívání soutěživosti, překonávání jiných
- h) Prožívání přínosu vlastní snahy pro společnost
- i) Prožívání uznání spolupracovníků
- j) Prožívání uznání od nadřízeného

Získané výsledky poskytují informace o úrovni motivace výkonu, které pomáhají dokreslovat dimenze osobnosti, umožňují předpovídat budoucí aktivitu či projev osobnosti. (Vonkomer, 1991)

4.5.2 Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců

Manuál pro hodnocení spokojenosti byl vytvořen Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí pro potřeby středních a velkých firem. Je určen pro personální útvary či vyšší management firmy. Jeho hlavním cílem je nejen identifikace případných problémů ovlivňující produktivitu a hospodářský rozvoj podniku, ale i zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců.

Je sestaven pro zjištění míry spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, odkrytí faktorů, které spokojenost či nespokojenost ovlivňují, odkrytí včasných rizik možné fluktuace zaměstnanců, zjištění míry identifikace zaměstnanců s organizací a odhalení úzkých míst v komunikaci uvnitř firmy. Cílem je, aby výsledky byly co nejkonkrétnější a umožňovaly přenesení do firemní praxe.

Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku. Ukazatele jsou součástí několika základních tematických modulů. Jejich analýza pak podává komplexní obrázek o podnikovém klimatu prostřednictvím subjektivního hodnocení zaměstnanců podniku. Spolehlivost dotazníku byla ověřována a zvyšována ve čtyřech po sobě jdoucích fázích. Po každé fázi byl dotazník zrevidován a upraven.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření

V kapitole výsledky jsou uvedeny výstupy dotazníkového šetření spokojenosti pomocí manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Dále jsou zde uvedeny výsledky analýzy motivační struktury zaměstnanců pomocí standardizovaného dotazníku HO-PO-MO.

4.6.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Z výsledků vyplývá, že v E.ON Česká republika je se svou prací spokojeno 96,23% respondentů z celkového počtu 53 odpovědí. Nikdo z respondentů není ve své práci nespokojen. Neutrální postoj k pracovní spokojenosti má 3,77% respondentů. Dle výsledků z předcházejících analýz vypracovaných Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí provedených ve čtyřech různých společnostech má E.ON Česká republika výrazně nadstandardní výsledky. Výsledky výzkumného ústavu vyjadřují spokojenost od 68,9% do 75,2%. Detailní výsledky těchto šetření jsou uvedeny v příloze 3

Nadstandardní motivace byla potvrzena i v celokoncernovém průzkumu nazvaném EOS – E.ON Employee Opinion Survey, který probíhal v srpnu 2011. Tohoto výzkumného šetření se zúčastnilo 2373 zaměstnanců z České republiky a dále zaměstnanci dalších regionálních jednotek E.ON v evropských státech jako je Švédsko, Holandsko, Španělsko, Rumunsko a podobně. V porovnání s ostatními společnostmi E.ON v 12 evropských zemích, byla Česká republika vyhodnocena jako jedna ze společností s největší spokojeností v zaměstnání z celé skupiny E.ON. Z výsledků je například patrné, že zaměstnanci společnosti mají oproti svým kolegům z jiných zemí velmi vysokou důvěru v představenstvo společnosti, chápou strategii společnosti a dokonce se s ní ve vysokém procentu ztotožňují, dokáží dobře spolupracovat a efektivně se podporovat v týmu.

V E.ON UK je ve své práci spokojeno 45% respondentů z celkového počtu 20 respondentů. 15% respondentů je ve své práci nespokojeno a neutrální postoj zastává 40% odpovídajících. V porovnání s Českou republikou se jedná o 51,23 % rozdíl ve spokojenosti v zaměstnání.

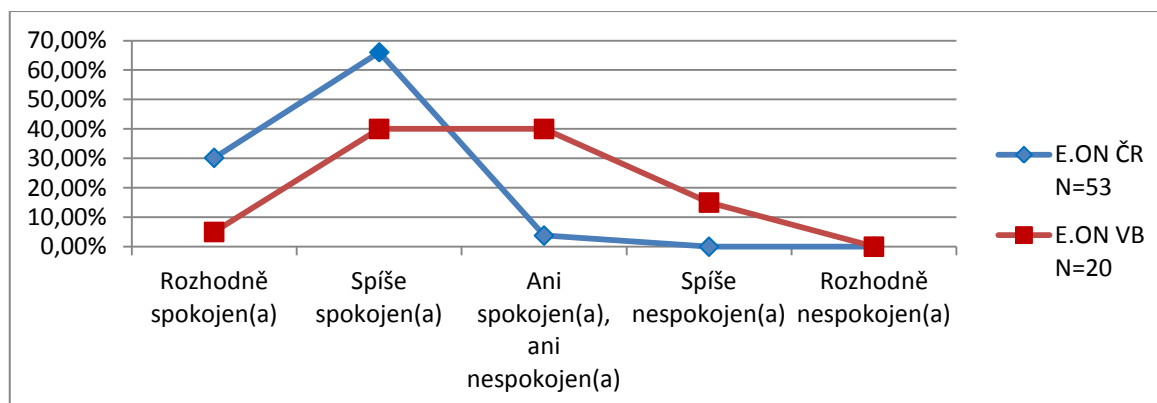
Na následující straně je přehled výsledků spokojenosti zanesen v tabulce 6. Jsou zde výsledné skóry odpovědí na otázku vztahující se k celkové spokojenosti zaměstnanců: „Jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?“ z České republiky i Velké Británie

Otázka: Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

| Frekvence kladných odpovědí v % a průměrná hodnota | | | | |
|--|---------------|-------|---------------|-------|
| | E.ON ČR | | E.ON VB | |
| | N = 53 | | N = 20 | |
| | % | Počet | % | Počet |
| Součet kladných odpovědí | 96,23% | 51 | 45,00% | 9 |
| z toho: | | | | |
| Rozhodně spokojen(a) | 30,19% | 16 | 5,00% | 1 |
| Spíše spokojen(a) | 66,04% | 35 | 40,00% | 8 |
| Ani spokojen(a), ani nespokojen(a) | 3,77% | 2 | 40,00% | 8 |
| Spíše nespokojen(a) | 0,00% | 0 | 15,00% | 3 |
| Rozhodně nespokojen(a) | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 |

Tabulka 6: celková spokojenost ČR a VB

Pro lepší představu při porovnávání rozdílu výsledků je zde přiloženo grafické znázornění výsledných skóre celkového hodnocení spokojenosti v práci. V grafu je sloupcem znázorněné procentuální zastoupení hodnocení spokojenosti.



Graf 1: celková spokojenost ČR a VB

Dílčí aspekty spokojenosti – okolnosti práce

Bylo hodnoceno celkem 13 hlavních aspektů okolností práce, které jsou nejčastějšími činiteli spokojenosti v zaměstnání.

Aspektem, se kterým jsou respondenti v E.ON Česká republika nejvíce spokojeni, a to z 94%, je organizace pracovní doby. Přihlédneme-li k dílčím výsledkům přiřkládané důležitosti, tak tento aspekt hraje významnou roli právě na celkové spokojenosti, protože 100% respondentů považuje za důležité mít dostatek času na koníčky, přátele a rodinu. Tento výsledek zároveň poukazuje na správně nastavený motivační systém v tomto konkrétním hledisku.

Nejméně spokojeni respondenti jsou s aspektem možnosti povýšení, na tuto otázku se kladně vyjádřilo pouze 40% respondentů. Pro 75% respondentů je tento aspekt důležitý, podíváme-li se ale na možnost povýšení z pohledu výsledků motivace, dosahují muži i ženy výsledného percentilu 31. Můžeme tedy říci, že tento ukazatel není výrazně určující a z tohoto důvodu nenarušuje míru celkové spokojenosti.

Ve Velké Británii byly dílčí výsledky celkové spokojenosti s konkrétními aspekty oproti České republice nižší. Největší spokojenost respondenti vyjádřili stejně jako v České republice s aspektem organizace pracovní doby, a to ze 60%, je to však o celých 34% méně. Druhým nejlépe hodnoceným aspektem, kdy se kladně vyjádřilo 55% respondentů je informování o hospodaření podniku, kde se jako v jediném aspektu vyskytla vyšší spokojenost oproti České republice, a to o 15%

Nejvyšší rozdíly se vyskytly v hodnocení pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhodách a ve vztazích s přímým nadřízeným. S pracovními podmínkami je ve Velké Británii spokojeno pouze 20% respondentů, pro 60% z nich je to důležitý ukazatel jejich spokojenosti. Oproti České republice je to o celých 72% méně z pohledu zaměstnaneckých výhod je v Británii spokojeno o 54% respondentů méně a se vztahy s přímým nadřízeným je to o celých 62%

Na následující straně jsou dílčí zkoumané aspekty zaměřené na spokojenost shrnuty v tabulce 7. V tabulce jsou obsaženy výsledky z České republiky a z Anglie.

Frekvence kladných odpovědí v % na otázku: „Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?“

| | E.ON ČR | | | E.ON VB | | |
|---|-------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | N = 53 | | | N = 20 | | |
| | rozhodně spokojen(a) | spíše spokojen(a) | Součet kladných odpovědí | rozhodně spokojen(a) | spíše spokojen(a) | Součet kladných odpovědí |
| a) pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk) | 53% | 40% | 92% | 0% | 20% | 20% |
| b) pracovní zátěž (množství práce) | 8% | 42% | 49% | 10% | 35% | 45% |
| c) délka pracovní doby | 49% | 26% | 75% | 5% | 40% | 45% |
| d) organizace pracovní doby | 72% | 23% | 94% | 20% | 40% | 60% |
| e) platové ohodnocení | 9% | 64% | 74% | 5% | 35% | 40% |
| f) možnosti povýšení | 2% | 38% | 40% | 10% | 20% | 30% |
| g) jistota zaměstnání | 17% | 40% | 57% | 10% | 35% | 45% |
| h) stejné možnosti pro muže a pro ženy | 25% | 30% | 55% | 0% | 40% | 40% |
| i) zaměstnanecké výhody | 53% | 36% | 89% | 15% | 20% | 35% |
| j) vztahy s přímým nadřízeným | 60% | 26% | 87% | 0% | 25% | 25% |
| k) zajímavost práce | 38% | 45% | 83% | 5% | 40% | 45% |
| l) informování o hospodaření podniku | 9% | 36% | 45% | 15% | 40% | 55% |
| m) možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace | 26% | 49% | 75% | 10% | 30% | 40% |

Tabulka 7: dílčí aspekty spokojenosti s okolnosti práce v ČR a VB

Dílčí aspekty spokojenosti – subjektivní souhlas s výroky

V České republice respondenti nejvíce souhlasí s tím, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti a nevdají jim přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Tyto i další aspekty jsou oproti Velké Británii odlišné, a to řádově o 20 až 30%,

ve všech aspektech. Největší rozdíl je v souhlasu s výrokem „Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností“ kdy se jedná o rozdíl 31% .

V tabulce 8 je popsána míra souhlasu s šesti různými výroky vztahující se k rozšiřování dovedností, využívání schopností a dovedností, pocitu osobního úspěchu, užitečnosti práce, podnětnosti a zajímavosti práce. Srovnání je stejně jako v předešlých výsledcích s E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie.

| Frekvence kladných odpovědí v % na otázku: „Do jaké míry souhlasíte s výroky?“ | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|------------|--------------------|-----------------|------------|
| | E.ON ČR | | | E.ON VB | | |
| | N=53 | | | N=20 | | |
| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | celkem | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | celkem |
| a)Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností | 26% | 55% | 81% | 5% | 45% | 50% |
| b)Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti | 30% | 55% | 85% | 5% | 50% | 55% |
| c)Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu | 30% | 40% | 70% | 15% | 35% | 50% |
| d)Mám pocit, že dělám užitečnou práci | 34% | 42% | 75% | 15% | 30% | 45% |
| e)Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů | 51% | 34% | 85% | 5% | 40% | 45% |
| f) Moje práce je podnětná a zajímavá | 32% | 43% | 75% | 5% | 40% | 45% |

Tabulka 8: dílčí aspekty důležitosti okolností práce v ČR a VB

Dílčí aspekty spokojenosti – Důležitost aspektů práce

V oblasti celkového pohledu na kladené nároky na práci jsou opět vysoké rozdíly mezi E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie

Respondenti v České republice přikládají ze 100% důležitost 4 položkám, a to mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, dobrým mezilidským vztahům, jistotě zaměstnání a platovému ohodnocení. Ve všech těchto aspektech se vyskytuje i poměrně vysoká míra spokojenosti, a to od 75% do 94%, pouze s výjimkou aspektu jistoty zaměstnání kdy je s tímto aspektem spokojeno 57%

Repondenti z Velké Británie nejvyšší důraz ve spokojenosti kladou na dobré mezilidské vztahy, oproti České republice je to však o 40% respondentů méně tedy 60%. Nejvýraznější rozdíl v porovnání s Českou republikou v přikládané důležitosti se vyskytl v aspektu charakteru práce neboli pracovní náplně, kdy v Británii této položce přikládá důležitost o 56% respondentů méně

Pro přehlednost jsou veškeré dílčí zkoumané aspekty přikládané důležitosti dílčím položkám shrnuty v tabulce 9, jsou zde obsaženy odpovědi z obou zkoumaných zemí.

Otázka: Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

| | E.ON Česká republika | | | E.ON Velká Británie | | |
|---|----------------------|----------------|-------------|---------------------|----------|------------|
| | N=53 | | | N=20 | | |
| | velmi důležitě | spíše důležitě | celkem | velmi důležitě | důležitě | celkem |
| a) charakter práce (pracovní náplně) | 68% | 28% | 96% | 5% | 35% | 40% |
| b) jednání s respektem a úctou | 62% | 36% | 98% | 10% | 45% | 55% |
| c) mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky | 70% | 30% | 100% | 5% | 55% | 60% |
| d) kariérní růst ve vašem životě | 26% | 45% | 72% | 15% | 40% | 55% |
| e) možnosti povýšení | 25% | 49% | 74% | 15% | 45% | 60% |
| f) dobré mezilidské vztahy | 70% | 30% | 100% | 20% | 40% | 60% |
| g) možnosti vzdělání a rozvoje | 40% | 47% | 87% | 0% | 50% | 50% |
| h) jistota zaměstnání | 62% | 38% | 100% | 15% | 35% | 50% |
| i) zaměstnanecké výhody | 23% | 51% | 74% | 20% | 25% | 45% |
| j) platové ohodnocení | 57% | 43% | 100% | 11% | 37% | 47% |
| k) užitečnost práce | 53% | 36% | 89% | 5% | 20% | 25% |
| l) odborný růst | 42% | 53% | 94% | 5% | 40% | 45% |

Tabulka 9: dílčí aspekty spokojenosti – důležitost aspektů práce v ČR a VB

4.6.2 Vyhodnocení analýzy pracovní motivace

V této kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření pomocí dotazníku HO-PO-MO, přičemž zkoumaným jevem byla výkonová motivace. V dotazníku byly uvedeny tři základní otázky týkající se tématu s pokyny ohodnocení alternativních odpovědí, dotazník v nezkrácené verzi je možno najít v příloze 1. Pro každou alternativní odpověď byl vypočten hrubý skóre, který předkládá přehled o individuálních výsledcích. Z těchto výsledků byl vypočten medián pro soubor mužů a soubor žen, jako ukazatel celkového skóru pro jednotlivé skupiny aspektů motivačních prostředků.

Muži z E.ON Česká republika dosáhli nejvyššího hrubého skóru 26 v aspektu uspokojování zájmu stejně jako ženy. V porovnání výsledků s běžnou populací v České republice dosahují respondenti velmi vysokých hodnot. Muži mají percentil 82, takže pouze 18% mužů v celé populaci je více motivováno uspokojováním zájmu, nežli právě respondenti z E.ON Česká republika. Ženy dosáhly percentilu 90, takže pouze 10% ženské populace v České republice je více motivováno uspokojováním zájmu. Můžeme tedy říci, že uspokojování zájmu je významným motivačním činitelem u respondentů nejen z pohledu motivace, ale i spokojenosti.

Z hlediska porovnání netřídění populace žen a mužů v E.ON Velká Británie dosahují obě dvě skupiny nejvyšších hodnot v oblasti motivačního aspektu v prožívání soutěživosti a překonávání jiných. U mužů se jedná o percentil 73 u žen 78. Tyto hodnoty však musejí být brány jen jako orientační, jelikož dotazník není standardizován pro Velkou Británii. Porovnáme-li motivaci v prožívání soutěživosti s Českou republikou, můžeme si všimnout, že zde je velice nízká u mužů i žen.

Veškeré hrubé skóre a odpovídající percentilové hodnoty jsou shrnuty v tabulce 12. V tabulce jsou obsaženy hodnoty z České republiky i Velké Británie, kde však percentilové hodnoty musejí být brány jako orientační, jelikož dotazník, jak již je zmíněno výše, není standardizován pro Velkou Británii.

| | E.ON Česká republika | | | | E.ON Velká Británie | | | |
|---|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| | N=53 | | | | N=20 | | | |
| | Hrubý skór ČR muži | Percentil ČR muži | Hrubý skór ČR ženy | Percentil ČR ženy | Hrubý skór UK muži | Percentil VB muži | Hrubý skór UK ženy | Percentil VB ženy |
| a)Uspokojování zájmu | 26 | 82 | 27 | 90 | 19 | 39 | 19 | 44 |
| b)Subjektivní prožívání dosahovaných výsledků | 25 | 78 | 25 | 78 | 18 | 31 | 17 | 21 |
| c) Vzrušující vliv pracovních podmínek | 13 | 36 | 13 | 44 | 14 | 42 | 13 | 44 |
| d) Volnost režimu práce ev. pracovního tempa | 13 | 42 | 13 | 39 | 15 | 53 | 14 | 47 |
| e)Odměny za práci | 21 | 69 | 20 | 79 | 17 | 50 | 15 | 57 |
| f) Možnost postupu v zaměstnání | 13 | 31 | 12 | 31 | 17 | 61 | 16 | 62 |
| g) Prožívání soutěživosti, překonávání jiných | 8 | 21 | 7 | 16 | 17 | 73 | 17 | 78 |
| h) Prožívání přínosu vlastní snahy pro společnost | 15 | 46 | 17 | 47 | 17 | 58 | 18 | 51 |
| i) Prožívání uznání spolupracovníků | 15 | 60 | 15 | 53 | 17 | 72 | 18 | 69 |
| j) Prožívání uznání od nadřízeného | 16 | 69 | 16 | 57 | 15 | 62 | 17 | 72 |

Tabulka 10: hrubé skóry a odpovídající percentily motivace v E.ON ČR a E.ON VB

4.7 Souhrn výsledků

Tato kapitola je zaměřena na analyzování a interpretaci. Na základě analýzy je možné vyhodnotit celkové posouzení spokojenosti zaměstnanců a jejich dílčích aspektů, dále subjektivní názory respondentů na možnosti při výkonu práce a preference pokud jde o práci obecně. Dále byla vyhodnocena míra motivace u nečastějších pracovních – motivačních aspektů. Identifikace získaných dat umožňuje analyzovat potřeby zaměstnanců a může být podkladem pro formulaci obecných i individuálních doporučení. Ta by měla být brána jako doporučení pro zvýšení výkonové motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Ověřování hypotéz

Zde je ověřována platnost stanovených hypotéz, přičemž některé z nich se potvrdily, některé z nich byly vyvráceny.

Hypotéza H1: Zaměstnanci společnosti E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie mají srovnatelnou pracovní spokojenost.

Z výsledků dotazníků můžeme říci, že zaměstnanci v E.ON Česká republika a E.ON Velká Británie nemají srovnatelnou pracovní spokojenost a tudíž hypotéza H1 nebyla potvrzena.

Při stanovování této hypotézy bylo vycházeno z předpokladu, že podmínky v rámci celého koncernu jsou srovnatelné. Zaměstnanci mají velice podobné motivační programy ukotveny v kolektivní smlouvě v obou zemích, srovnatelné pracovní podmínky a obě společnosti mají stejnou oblast zaměření. Výsledky spokojenosti jsou však překvapivě velice odlišné.

Zaměstnanci E.ON Česká republika mají nadstandardně vysokou motivaci. Téměř většina respondentů vyslovila celkovou spokojenost se svou prací, a to 96,23%. Nejpozitivněji byla hodnocena pracovní doba, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody. 85% zaměstnanců se dále shodlo na tom, že při své práci mají možnost využívat své schopnosti a dovednosti a nevádí jim přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Z celkového pohledu profesního života se zcela všichni respondenti shodli na tom, že je pro ně důležité mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, zakládají

si také na dobrých mezilidských vztazích, důležitou složkou je také platové ohodnocení. Pro 96% respondentů je také důležitou proměnnou charakter pracovní náplně.

Oproti tomu zaměstnanci E.ON Velká Británie nejsou ve své práci spokojeni ani z poloviny. S prací je spokojeno pouze 45% respondentů. Nejvíce respondentů je spokojeno s organizací pracovní doby, přičemž v České republice respondenti vnímají tento aspekt také jako jeden z nejpozitivnějších. Dále jsou spokojeni s informováním o hospodaření podniku. S dalšími aspekty práce, jako je její zajímavost, pracovní zátěž nebo jistota zaměstnání je spokojena méně než polovina respondentů. Z celkového pohledu má průměrně každý druhý zaměstnanec možnost při své práci využít své schopnosti a dovednosti, dává jim pocit osobního úspěchu a mají dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností. Z celkového pohledu profesního života se z 60% respondenti shodli na tom, že jim stejně jako v České republice záleží na mezilidských vztazích a na tom mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, důležitá je pro ně však také možnost postupu v zaměstnání.

Nízká spokojenost respondentů z Velké Británie oproti těm z České republiky může být způsobena tím, že na podzim roku 2011 proběhly ve Velké Británii velké personální změny. Docházelo k restrukturalizaci, úsporným opatřením, slučování náplně práce z více zaměstnanců na jednoho apod. Tyto okolnosti můžou reflektovat to, že pouze 25% respondentů je spokojeno se vztahy se svými nadřízenými a 30% respondentů projevilo spokojenost s možností povýšení. Tyto okolnosti jsou možná i jedním z důvodů, že spokojenost se zaměstnáním v E.ON Velká Británie je 45%. Dle HR manažerky z E.ON Česká republika, která absolvovala stáž ve Velké Británii, může být důvodem nespokojenosti to, že vlivem restrukturalizace byly respondenti dosazováni do pozic, na které nebyli primárně zaměřeni. Byla na ně převedena mnohem větší agenda než doposud a celková atmosféra a vztahy na pracovišti se roztříštili. Soubor všech těchto ukazatelů má dlouhodobý přesah a má vliv na spokojenost pracovníku až do současnosti.

Hypotéza H2: Zaměstnanci E.ON Česká republika mají vysokou pracovní spokojenost

Z výsledků dotazníků můžeme říci, že zaměstnanci v E.ON Česká republika jsou nadstandardně spokojeni a tudíž hypotéza H2 byla potvrzena.

Při celkovém součtu kladných odpovědí jsou respondenti z E.ON Česká republika spokojeni ve svém zaměstnání z 96,23%. Tento výsledek byl potvrzen i v celokoncernovém průzkumu nazvaném EOS – E.ON Employee Opinion Survey, kde byla Česká republika hodnocena jako jedna ze společností s největší spokojeností v zaměstnání ze všech evropských společností skupiny E.ON. Tyto výsledky potvrzují i dílčí výstupy dotazníku pro potřeby této diplomové práce. 87% respondentů je spokojeno se vztahy s nadřízeným. Tento ukazatel považuje za podstatný i HR manažerka, s kterou byly konzultovány výsledky dotazníkového šetření. Z vlastních zkušeností z interních i externích výběrových řízení potvrzuje, že velká část lidí z České republiky je velice orientována na vztahy ve svém okolí. Mít dobrý vztah se svým nadřízeným a se svými kolegy je pro pracovníky velice důležité.

Nadstandardně hodnocen z pohledu spokojenosti byl i aspekt organizace pracovní doby. 94% respondentů vyjádřila svou spokojenost. Pracovní doba ve společnosti je flexibilní, přičemž je stanoven čas, kdy by pracovníci měli být na svém pracovišti a zbylé hodiny mohou přizpůsobit individuálním potřebám. Tento benefit je velice vhodně zvolen, jelikož respondenti se ze 100% shodli, že je pro ně velice důležité mít vedle práce dostatek času na rodinu přátele a koníčky.

V dotazníkovém šetření byla vyjádřena také velká spokojenost s vnějšími pracovními podmínkami jako je vybavení kanceláří a technické zázemí. Ve společnosti je skutečně kladen velký důraz na kvalitní pracovní podmínky. Obě hlavní administrativní budovy jak v Českých Budějovicích, tak v Brně jsou umístěny v blízkosti centra města. Budovy jsou moderní s kvalitním kancelářským vybavením jako je například velká pracovní deska stolu, nastavitelná židle, kvalitní IT technika, většina zasedacích místností je vybavena dataprojektorem či interaktivní tabulí. Terénní pracovníci mají nadstandardní technické vybavení i ochranné pomůcky a další. Kombinace všech těchto podmínek vycházející vstříc k pohodlnosti zaměstnance přispívá právě ke spokojenosti s vnějšími podmínkami.

Hypotéza H3: Zaměstnanci E.ON Česká republika jsou motivačně vysoce orientovaní na uspokojování vlastního zájmu

Ve výzkumném šetření muži dosáhli percentilu 82. Ženy dosáhly percentilu 90. Oproti běžné populaci se jedná o vysoké hodnoty a můžeme tedy říci, že hypotéza H3 se potvrdila.

Na základě těchto výsledků bychom mohli říci, že nejsilnějším motivátorem respondentů ze společnosti E.ON je taková situace, která dokáže uspokojit jejich zájem a výsledky tohoto jednání mají pro respondenty ze subjektivního hlediska velký význam. Přihlédneme-li k preferencím dostatku času, dobrým mezilidským vztahům a jistotě zaměstnání, měla by být tedy cíl výkonu práce zadán tak, aby byl zrealizovatelný v rozmezí pracovní doby a v žádném případě by neměl přesahovat tento rozsah. Měl by být založen spíše na spolupráci než na soutěživosti, jelikož respondenti preferují právě dobré mezilidské vztahy a naopak, jak můžeme vyčíst z dotazníku HO-PO-MO, respondenti mají velice nízký percentil v oblasti prožívání soutěživosti a překonávání jiných.

4.8 Návrhy na zlepšení

Cílem celého výzkumu bylo zjistit pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců společnosti E.ON Česká republika při současném porovnání s E.ON Velká Británie. Při pohledu na výsledky šetření můžeme určit hrubý profil respondenta zaměstnaného ve společnosti E.ON Česká republika. Takovýto pracovník je nadstandardně spokojený nejen oproti běžným českým podnikům, ale i v porovnání s paralelní společností z jiného státu. Tento výsledek potvrzuje i celokoncernový výzkum spokojenosti zaměstnanců, ve kterém vyšla Česká republika jako jedna s nejvíce spokojenými zaměstnanci v celém evropském měřítku společnosti. Nejvíce spokojen je pracovník společnosti s organizací pracovní doby, výhodami a podmínkami práce, kde výsledky dosahovali vysokých hodnot. Slabá místa se však objevila v možnosti povýšení, v informování o hospodaření podniku či pracovní zátěži. Souhlasí s tím, že při práci má možnost využívat své schopnosti. Důležitým aspektem je ochota zaměstnance přijímat zodpovědnost při řešení pracovních úkolů. Tato kvalita je ve společnosti velice ceněnou vlastností, protože jedinec tak pracuje více samostatně, nese to však sebou i značnou míru zvýšení stresujících faktorů. Je proto důležité dbát na dodržování únosné míry zatížení. V nabídce společnosti na zamezení takového přetížení je zacíleno několik programů. Například kurzy proti syndromu

vyhoření, kurzy zaměřené na time management, nebo 5 týdnů dovolené s možností zvýhodněného využití podnikových rekreačních prostor a další. Nejvíce však záleží na konkrétním vedoucím svého týmu, případně na kolezích, aby včas rozpoznali příznaky nepřiměřeného zatížení či stresu a podnikl adekvátní kroky k nápravě. Možnosti povýšení jsou pevně ukotveny v katalogu pracovních funkcí. Možný posun výše v rámci pracovního místa je však zvyšován účastí v talent programu, který zaštiťuje zaměstnance s potenciálem a stará se o jejich rozvoj. Díky omezené kapacitě je však určen pouze malému počtu zaměstnanců.

Jako jeden z nejpodstatnějších prvků spokojenosti se ukázala jistota zaměstnání. Díky stabilitě společnosti tento aspekt však nenarušuje celkovou spokojenost více než ve standardní míře přirozené fluktuace. Jako důležité se také jeví mezilidské vztahy a přiměřené časové rozvržení poměru práce a času mimo společnost.

Mezi nejsilnější motivátory patří uspokojování zájmu a subjektivní prožívání dosahovaných výsledků

Zaměříme-li se na návrhy zlepšení aspektů, ve kterých se jeví z pohledu šetření nedostatky, začala bych u zlepšení o informování hospodaření podniku. Možností získání informací o hospodaření podniku je několik. Jednou měsíčně vychází zaměstnanecký časopis, hlavní stránka intranetových stránek je denně aktualizována novými informacemi z dění ve společnosti, v zákaznickém centru se pořádají přednášky, každý rok vychází výroční zpráva. Z tohoto pohledu se zdá, že komunikačních kanálů je dostatek a přesto tomu tak není. Může to být způsobeno tím, že informačních kanálů je mnoho stejně jako informací, běžný zaměstnanec, poměrně často úzce specializovaný na svoji profesi, nemá kapacitu na to, vyhledávat tyto konkrétní informace. Na základě toho, že zaměstnanci jsou velice orientovaní na mezilidské vztahy, doporučila bych aktivní spolupráci vedení společnosti s běžnými zaměstnanci. V minulosti se v prostorách společnosti konaly pravidelné akce nazývané „Čaj o páté“. Hlavním účelem byla vzájemná výměna informací a utužování sociálních kontaktů. V důsledku organizačních změn se tyto akce přestaly konat. Z pohledu výsledků byl takovýto program velice vhodně zvolen. Proto doporučuji opět tento projekt obnovit. Jeho výhody jsou v nízké finanční náročnosti, přiměřená míra organizačního úsilí navíc v kombinaci s tím, že takovýto program se v minulosti konal, a jsou tedy již vypracované postupy jak s takovýmto projektem nakládat. Jako velkou výhodou tohoto řešení vidím, že v minulosti byl velmi oblíbenou aktivitou pracovníků společnosti.

Dalším projektem na zvýšení informování o hospodaření podniku by mohl být konkrétně předem deklarovaný čas, kdy bude některý z odpovědných pracovníků on-line přítomen na lehce dostupných intranetových stránkách podniku. Pracovníci by tak v rámci anonymního chatu mohli posílat otázky, které je zajímají, nebo naopak host chatu může v krátkosti shrnout aktuální témata, kterými se právě zabývá. Tento projekt opět není finančně ani technicky náročný, pouze vyžaduje organizaci pověřeného pracovníka a čas účastníků.

Nespokojenost s mírou pracovní zátěže by bylo možné řešit navázáním užšího kontaktu z řad studentů. Dnešní trend doby k takovému kroku poměrně vybízí, lidé ve společnostech jsou velice vytížení a studenti mají problémy s uplatněním na trhu práce kvůli absenci praktických zkušeností. Navrhuji proto oslovení příslušných vedoucích, kteří dobře znají potřeby svého oddělení a sepsání příslušných témat či projektů, které by mohli studenti vypracovávat pro společnost a ulehčit tak vysokému zatížení.

Z výsledků zaměřených na motivaci si můžeme všimnout, že pracovníci jsou motivováni subjektivním prožíváním dosahovaných výsledků a odměnou za práci, doporučila bych projekt zaměřený právě na odměňování konkrétních zaměstnanců za jejich pracovní výkon. Například čtvrtletně by vedoucí nominovali pracovníky, kteří v tomto období měli nadstandardní pracovní výkony a ti by dále byli například členy představenstva hodnoceni. V konečném důsledku by byl vybrán jeden zaměstnanec, kterému by se dostalo řádného ocenění jak zveřejněním jeho výsledků mezi svými kolegy, ale i například finančním bonusem. Tento projekt by byl motivační, nejen pro nominované pracovníky, ale sloužil by i jako vzor pro další pracovníky, kteří by měli v dalším období zájem o ocenění.

Díky dotazníkovému šetření se podařilo vyhodnotit řada ukazatelů, které skórují v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců. S těmito výsledky se dá dále pracovat dle zaměření i požadavků. Data jsou podkladem pro formulaci obecných i konkrétních doporučení, které jsou prezentovány jako návrhy na zlepšení a motivaci zaměstnanců ve společnosti E.ON Česká republika. Na základě vyhodnocených dat a výše popsaných návrhů zde uvádím přehled doporučení:

- Obnovit projekt „Čaj o páté“ pro zlepšení informování o hospodaření podniku
- On line chat s vedoucím, taktéž pro zlepšení informování o hospodaření podniku
- Spolupráce se studenty za účelem odlehčení pracovní zátěže

- Čtvrtletně vyhodnocovat nejlepšího pracovníka pro zvýšení motivace

Dále doporučuji vedoucím pracovníkům věnovat pozornost individuálním odlišnostem každého zaměstnance a navazovat s ním osobní kontakt, jelikož výsledky dotazníkového šetření i jiné hromadné ukazatele stírají nejkonkrétnější a v mnohém zásadní potřeby jednotlivce.

4.9 Diskuze

Z výsledků výzkumného šetření je patrné, že respondenti v E.ON Česká republika mají nadstandardní motivaci. 96,23% vyjádřilo celkovou spokojenost se svou prací. Tento výsledek potvrzuje i výzkum EOS – E.ON Employee Opinion Survey z roku 2011, který probíhal ve dvanácti evropských zemích. Výsledky řadí E.ON Českou republiku mezi společnosti s nejlepšími výsledky v oblasti spokojenosti. Vysokou spokojenost taktéž potvrzují výsledky z předchozích analýz Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, kde spokojenost ve čtyřech zkoumaných společnostech dosahuje maximálně 75,2%. Z hlediska motivace dosahují respondenti různých výsledků ve zkoumané škále aspektů. Nadstandardně jsou však motivováni na uspokojování svého zájmu.

Jako přínos analýzy motivační struktury a spokojenosti v podniku vidím výsledky dotazníku, které přinesly jistý vhled do společnosti a mohou poskytovat oporu při zpracovávání projektů zaměřených na spokojenost či motivaci. Výsledky a vypracovaná doporučení byla předána na oddělení rozvoje trhu a personální oddělení, kde budou sloužit jako podklady při zpracovávání nových projektů či částečnou aktualizaci těch dosavadních. Výsledky budou nadále prakticky využívány i mou osobou jako opory při výkonu pracovních povinností a tvorbě projektů ve společnosti E.ON Česká republika.

Z analýzy spokojenosti a motivace zaměstnanců E.ON v České republice a ve Velké Británii je patrné, že spokojenost dosahuje velkých rozdílů. Otázkou je, jaké významné okolnosti vytvářejí natolik rozdílnou spokojenost, když interní systém motivace včetně benefitů je srovnatelný. Výsledky takového šetření by poskytly hlubší vhled do této problematiky a pomohly bezpečně rozpoznat konkrétní činitele spokojenosti ve společnosti. Další výzkumné šetření bych proto doporučovala zaměřit právě na rozklíčování důvodu rozdílné spokojenosti v E.ON Česká republika a Velká Británie.

V České republice je významným motivačním činitelem uspokojování zájmu. Určovat konkrétní směry zájmu zaměstnanců by však bylo jen odhadem. V současné době neprobíhají žádné studie zaměřené tímto směrem. Krátké dotazníkové šetření na oblasti zájmu by bylo dobrým ukazatel pro následné zaměření motivačního systému zacílené právě na oblasti, které zaměstnance skutečně zajímají.

Výsledného šetření se zúčastnilo celkem 73 respondentů. Je tedy třeba brát zřetel, že analýza v České republice i ve Velké Británii byla provedena na poměrně úzkém profilu zaměstnanců. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné, a proto je možné, že odpovědi jsou právě od těch zaměstnanců, kteří jsou více motivovaní. Naopak pracovníci s nízkou mírou motivace mohli zavrhnout žádost o vyplnění dotazníku. Stejně tak pracovníci z Velké Británie mohli brát vyplnění dotazníku jako způsob vyjádření své nespokojenosti. Dále mohlo dojít k drobným odchylkám při výpočtu či zaokrouhlování výsledků výzkumu.

Závěr

Optimální míra motivace je výhodná nejen pro člověka toužícího po kvalitním seberozvoji, ale i pro společnost, jako cesta k lepšímu hospodářskému výsledku. Nastavení efektivní míry motivace je jedna z důležitých oblastí práce s lidmi. Odrazem správně nastavených podmínek bývá spokojenost zaměstnance, která následně zvyšuje i spokojenost zákazníka. Proto se z velké části společnosti zaměřují právě na kvalitní nastavení těchto faktorů a snaží se o co nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců.

Teoretická část je zaměřena na téma motivace jako jedné z psychologických disciplín. Je zde přiblížen koncept motivace, který je postupně zúžen na konkrétní motivační faktory jedince. Dále je představeno několik teoretických východisek motivace a jejich vztah s tématem pracovní spokojenosti.

V praktické části je představena společnost, ve které bylo realizováno výzkumné šetření, uveden motivační systém, který využívají zaměstnanci účastníci se dotazníkového šetření. Dále je zde popsán výzkumný soubor a použité metody, které byly použity k získání dat. Závěrem jsou ověřeny stanovené hypotézy, interpretovány výsledky a prezentována doporučení.

Cílem výzkumu bylo provést analýzu pracovní spokojenosti a motivační struktury společnosti E.ON Česká republika a na jejím základě navrhnout optimální doporučení pro případné zlepšení těchto aspektů. Celková spokojenost v České republice dosáhla nadprůměrných hodnot vzhledem ke společnosti ve Velké Británii i k výzkumným datům uvedených v manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců.

Nejlepších výsledků při měření spokojenosti v České republice bylo dosaženo u aspektů s organizací pracovní doby, výhodami a podmínkami práce. Zaměstnanci jsou ochotni přijímat zodpovědnost při řešení pracovních úkolů a souhlasí s tím, že mohou při své práci využívat své schopnosti. Jako jeden z nejpodstatnějších prvků spokojenosti se ukázala jistota zaměstnání, dobré mezilidské vztahy a dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Slabá místa se však objevila v možnosti povýšení, v informování o hospodaření podniku či pracovní zátěži. Výrazně nízké hodnoty při hodnocení se nevyskytly u žádného z hodnocených aspektů spokojenosti. V oblasti motivace se vyskytli vysoké hodnoty

v zaměření uspokojování zájmu a subjektivním prožívání dosahovaných výsledků, ale i odměna za práci a uznání od nadřízeného hrají významnější roli.

Ve Velké Británii bylo hodnocení oproti České republice poměrně odlišné. Celkově spokojený je každý druhý zaměstnanec, nejnižších hodnot dosáhly aspekty pracovních podmínek a vztahů s přímým nadřízeným. Jako důležité zaměstnanci hodnotí, stejně jako v České republice, dobré mezilidské vztahy a dostatek času na mimopracovní aktivity. Polovina respondentů souhlasí s tím, že může při své práci využívat své schopnosti, rozšiřovat své dovednosti a prožívat díky práci pocit osobního úspěchu. Motivace byla taktéž měřena, výsledky jsou však pouze orientačního charakteru, protože dotazník HO-PO-MO není standardizován pro Velkou Británii.

Výstupem těchto zjištění je navržení čtyř doporučení, která by měla zajistit zvýšení spokojenosti a motivace v těch dimenzích, které podle dotazníkového šetření dosahují slabších hodnot. Konkrétně se jedná o doporučení realizování neformálního setkávání zaměstnanců a vedení společnosti, komunikace s vedením na bázi on-line interakce, zvýšení spolupráce se studenty za účelem odlehčení práce a vyhodnocování nejlepšího pracovníka. Tyto podněty byly konzultovány s personálním oddělením a oddělením rozvoje trhu a společnosti. Výsledky budou dále využity pro konkrétní potřeby oddělení.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: zaměstnanecké benefity společnosti E.ON Česká republika | 33 |
| Tabulka 2: zastoupení mužů a žen v ČR a VB | 36 |
| Tabulka 3: zastoupení typu vzdělání v ČR a VB | 36 |
| Tabulka 4: věkové rozpětí v ČR a VB | 36 |
| Tabulka 5: počet let ve společnosti v ČR a VB | 36 |
| Tabulka 6: celková spokojenost ČR a VB | 40 |
| Tabulka 7: dílčí aspekty spokojenosti s okolností práce v ČR a VB | 42 |
| Tabulka 8: dílčí aspekty důležitosti okolností práce v ČR a VB | 43 |
| Tabulka 9: dílčí aspekty spokojenosti – důležitost aspektů práce v ČR a VB | 44 |
| Tabulka 10: hrubé skóry a odpovídající percentily motivace v E.ON ČR a E.ON VB | 46 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s Maslowovou teorií potřeb..... | 19 |
| Obrázek 2: model motivace dle Portera a Lawlera..... | 23 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: celková spokojenost ČR a VB | 40 |
|---|----|

Seznam Příloh

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1 výzkumný dotazník v českém jazyce | 61 |
| Příloha č. 2 výzkumný dotazník v anglickém jazyce | 66 |
| Příloha č. 3 výsledky analýzy pracovní spokojenosti ze 4 předchozích výzkumů zpracovaných Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí..... | 71 |

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARNOLD, J.: *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
- ČECHOVÁ, B.: Jak zvýšit výkonnost? Nejdůležitější je motivace. *HR forum*. 2012, č. 6, s. 6. ISSN 1212-690X.
- GOOSSEN, Ivana. Debatám o hodnocení a motivování zaměstnanců schází pointa. *HR Forum*. 2011, č. 11, s. 14-15. ISSN 1212-690X.
- KESSELMAN, G, E HAGEN a R WHERRY. A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. *Personnel Psychology*. [online]. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&sid=58e7b922-29b0-4ba1-8360-26fa070d6498%40sessionmgr14&hid=102&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6263536>
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- MADLOCK, E., BUTTERFIELD, B.: The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee-Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India. *International Journal of Management* [online]. 2012, č. 1, s. 1-83 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=5&sid=58e7b922-29b0-4ba1-8360-26fa070d6498%40sessionmgr14&hid=2&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=71520641>
- MIKA, F.: Revoluční metoda hodnocení motivace. *HR Forum*. 2011, č. 11, s. 3. ISSN 1212-690X.
- MORSE, Gardiner. The Science Behind the Smile. *Harvard business review*. 2012, 1/2, s. 87-89. ISSN 0017-8012.

- NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie: přehled základních oborů*. Praha: Triton, 2011, ISBN 978-80-7387-443-8
- NEDBÁLEK, Ctirad. Motivovat, ale jak?. *HRM: Human Resources Management*. 2011, č. 11, s. 9. ISSN 1801-4690.
- NOVOTNÝ, P.: Investujete do lidí a získáte jejich angažovanost. *HRM. Human resources management*, 2012, č. 2, s.55 Praha: Economia, ISSN 1801-4690
- PLHÁKOVÁ, A.: *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1499-3
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-707-9283-3.
- ŘÍČAN, P.: *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9
- SHAH, J. Y., GARDNER W.: *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press, 2008. ISBN 978-159-3855-680.
- SMÉKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2004. ISBN 80-86598-65-9
- ŠKŮDKOVÁ, J.: Radost z práce jako motivačný faktor. *HRM: Human Resources Management*. 2011, č. 11, s. 12-13. ISSN 1801-4690.
- ŠTIKAR, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- VONKOMER, J.: *Dotazník na zisťovanie hodnotových orientácií, postojev k hodnotám a motivácie výkonu*. Bratislava: Psychodiagnostika, spoločnosť s.r.o. 1991
- WERTHER, W. B.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Grada Publishing, 1992 ISBN 80-85605-04-X

Přílohy

Příloha č. 1: výzkumný dotazník v českém jazyce

Prosím, přečtěte si nejprve otázku a poté alternativní odpovědi. Poté ohodnoťte alternativní odpovědi body od 1 do 10 přičemž 10 – má nejvyšší váhu. Neužívejte stejné hodnocení u dvou a více alter. odpovědí

1. K dosahování dobrých výsledků v práci přispívá:

- () a/ zajímavá práce
- () b/ radost z výsledků práce
- () c/ vzrušující situace
- () d/ volný režim práce
- () e/ výše platu (odměny)
- () f/ možnost postupu
- () g/ soutěž mezi spolupracovníky
- () h/ společenská užitečnost práce
- () i/ uznání od spolupracovníků
- () j/ uznání od vedoucího

2. Nejlepší pozitivní efekt při práci v týmu bude pro jednotlivce mít:

- () a/ společný zájem
- () b/ spokojenost spolupracovníků s výsledky mé práce
- () c/ napětí při práci
- () d/ nezávislost na výkonu jiných
- () e/ individuální odměna
- () f/ možnost vést ostatní
- () g/ vzájemné soupeření
- () h/ přínos pro spolupracovníky
- () i/ váženost mezi spolupracovníky
- () j/ pochvala od vedoucího

3. Ke spokojenosti člověka přispívá

- () a/ zajímavé zaměstnání
- () b/ radost z vlastních úspěchů
- () c/ pestrý život
- () d/ možnost samostatně si plánovat činnosti
- () e/ hmotné zabezpečení
- () f/ vyniknutí nad ostatními
- () g/ když je úspěšný v podnikání
- () h/ když může pomáhat jiným

- () i/ když se s ním lidé radí
 () j/ spokojenost jeho vedoucích

4. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste spokojen(a) se svou prací?

Zaškrtněte jednu z možností.

- Rozhodně spokojen(a)
 Spíše spokojen(a)
 Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
 Spíše nespokojen(a)
 Rozhodně nespokojen(a)

5. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Příslušnou odpověď v každém řádku označte křížkem.

| | rozhodně spokojen(a) | spíše spokojen(a) | ani spokojen(a), ani nespokojen(a) | spíše nespokojen(a) | rozhodně nespokojen(a) | nevím, netýká se |
|---|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------|
| a) pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk) | | | | | | |
| b) pracovní zátěž (množství práce) | | | | | | |
| c) délka pracovní doby | | | | | | |
| d) organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky) | | | | | | |
| e) platové ohodnocení | | | | | | |
| f) možnosti povýšení | | | | | | |
| g) jistota zaměstnání | | | | | | |
| h) stejné možnosti pro muže a pro ženy | | | | | | |
| i) zaměstnanecké výhody | | | | | | |
| j) vztahy s přímým nadřízeným | | | | | | |
| k) zajímavost práce | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| l) informování o hospodaření podniku | | | | | | |
| m) možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace | | | | | | |

Vybírejte mezi výroky A a B

6. Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

Označte křížkem na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší.

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| Výrok A | → | | | | Výrok B |
| Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolů a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést. | Rozhodně A <input type="checkbox"/> | Spíše A <input type="checkbox"/> | Spíše B <input type="checkbox"/> | Rozhodně B <input type="checkbox"/> | Mám rád(a), když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám(a). |

7. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

Označte křížkem na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší.

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| Výrok A | → | | | | Výrok B |
| Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více než bych musel(a). | Rozhodně A <input type="checkbox"/> | Spíše A <input type="checkbox"/> | Spíše B <input type="checkbox"/> | Rozhodně B <input type="checkbox"/> | Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné. |

8. Do jaké míry souhlasíte s výroky?

Příslušnou odpověď v každém řádku označte křížkem.

| | | | | | | |
|---|-----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Ani nesouhlas ani souhlas | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nevím, netýká se |
| Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností | | | | | | |
| Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti | | | | | | |
| Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Mám pocit, že dělám užitečnou práci | | | | | | |
| Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů | | | | | | |
| Moje práce je podnětná a zajímavá | | | | | | |

9. Pokud jde o práci obecně, jako důležitost přikládáte následujícím položkám?

Příslušnou odpověď v každém řádku označte křížkem.

| | velmi důležité | spíše důležité | ani důležité ani nedůležité | spíše nedůležité | zcela nedůležité | nevím |
|---|----------------|----------------|-----------------------------|------------------|------------------|-------|
| a) charakter práce (pracovní náplně) | | | | | | |
| b) jednání s respektem a úctou | | | | | | |
| c) mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky | | | | | | |
| d) kariérní růst ve vašem životě | | | | | | |
| e) možnosti povýšení | | | | | | |
| f) dobré mezilidské vztahy | | | | | | |
| g) možnosti vzdělání a rozvoje | | | | | | |
| h) jistota zaměstnání | | | | | | |
| i) zaměstnanecké výhody | | | | | | |
| j) platové ohodnocení | | | | | | |
| k) užitečnost práce | | | | | | |
| l) odborný růst | | | | | | |

Pohlaví: muž žena**Věk:** Do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let Nad 50 let**počet let ve společnosti** méně než 1 rok 1 – 5 let 6 – 10 let 11 – 20 let nad 20 let**Vzdělání:** Základní Vyučení Středoškolské Vysokoškolské

Oddělení, ve kterém pracujete.

Příloha č. 2: výzkumný dotazník v anglickém jazyce

Please read the question and the alternative answers first. Then award all the answers with points 1 - 10 (10 being the most valuable). Please, do not use the same score for two or more alternative answers.

1. To achieve good results in the work involves:

- () a/ interesting work
- () b/ the joy of work results
- () c/ exciting situations
- () d/ you plan your own workload
- () e/ salary (benefits)
- () f/ possibility of promotion
- () g/ competition among colleagues
- () h/ social benefit of work
- () i/ appreciation from colleagues
- () j/ appreciation from the supervisor

2. The most positive effect on an individual working in a team will have:

- () a/ shared interest in solving the given task
- () b/ colleague's satisfaction with the results of my work
- () c/ tension during work
- () d/ independence on the performance of the other
- () e/ individual remuneration, benefit
- () f/ opportunity to lead the others
- () g/ team rivalry
- () h/ benefit for colleagues
- () i/ respect among colleagues
- () j/ praise from the leader

3. To one's satisfaction contributes

- () a/ interesting job
- () b/ the joy of own success
- () c/ a colorful life
- () d/ an opportunity to plan activities independently
- () e/ material, financial support
- () f/ excel above the others
- () g/ success in business
- () h/ be able to help others
- () i/ when people ask for an advice
- () j/ satisfaction of the supervisor

4. When you consider all the circumstances, are you satisfied with your work?

Choose one of the options

- definitely satisfied
- rather satisfied
- neither satisfied nor dissatisfied
- rather dissatisfied
- definitely dissatisfied

5. How satisfied are you with the following circumstances of your work?

Mark the appropriate answer in each row with a cross

| | definitely satisfied | rather satisfied | neither satisfied nor dissatisfied | rather dissatisfied | definitely dissatisfied | I do not know / not applicable |
|--|----------------------|------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|
| a) working conditions (light, temperature, noise) | | | | | | |
| b) workload (amount of work) | | | | | | |
| c) working time | | | | | | |
| d) the organization of working time (arrivals, departures, breaks) | | | | | | |
| e) salary | | | | | | |
| f) promotion opportunity | | | | | | |
| g) secure employment | | | | | | |
| h) same opportunities for men and women | | | | | | |
| i) employee benefits | | | | | | |
| j) working relationship with the direct supervisor | | | | | | |
| k) interesting work | | | | | | |
| l) being informed about the company's economics | | | | | | |
| m) further education opportunities | | | | | | |

Choose between statements A and B

6. What degree of independence do you prefer when solving tasks?

Mark (cross) on the scale which pronouncement from A or B is closer to you.

statement A



statement B

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| I expect a clear assignment of tasks and precise instructions on how to perform the tasks from my supervisor | Definitively A <input type="checkbox"/> | Rather A <input type="checkbox"/> | Rather B <input type="checkbox"/> | Definitively B <input type="checkbox"/> | I prefer to choose my own way of executing the given tasks |
|--|--|--|--|--|--|

7. What is your working relationship to the employer for whom you work?

Mark (cross) on the scale which pronouncement from A or B is closer to you.

statement A



statement B

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| I do much more for my supervisor than I have to | Definitively A <input type="checkbox"/> | Rather A <input type="checkbox"/> | Rather B <input type="checkbox"/> | Definitively B <input type="checkbox"/> | I do only what is absolutely necessary for my supervisor. |
|---|--|--|--|--|---|

8. To what extent do you agree with the statements?

Mark the appropriate answer in each row with a cross

| | definitely agree | rather agree | neither agree nor disagree | rather disagree | definitely disagree | I do not know / not applicable |
|---|------------------|--------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--------------------------------|
| a) I have enough opportunities to continuously expand my skills | | | | | | |
| b) I can use my skills and abilities in my work | | | | | | |
| c) My work gives me a feeling of personal success | | | | | | |
| d) I feel like I'm doing useful work | | | | | | |
| e) I do not mind taking over a responsibility for solving tasks | | | | | | |
| f) My work is challenging and interesting | | | | | | |

9. With regard to general work how important do you think the following items are

| | very important | rather important | neither important nor unimportant | rather unimportant | completely unimportant | I do not know |
|--|----------------|------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------------|---------------|
| a) nature of work (workload) | | | | | | |
| b) I am being treated with respect and dignity | | | | | | |
| c) having enough time for family, friends and hobbies after work | | | | | | |
| d) career growth in my life | | | | | | |
| e) promotion possibilities | | | | | | |
| f) good interpersonal relations | | | | | | |
| g) educational and development opportunities | | | | | | |
| h) security of employment | | | | | | |
| i) employee benefits | | | | | | |
| j) salary | | | | | | |
| k) the value of the work | | | | | | |
| l) professional development | | | | | | |

10. In my every day work I have the opportunity to use my skills and abilities to the full extent

- definitely agree
- more (rather) agree
- neither agree nor (either) disagree
- more (rather) disagree
- definitely disagree

Gender:

- male
- female

age:

- to 20 years
- 21 – 30 years
- 31 – 40 years
- 41 – 50 years
- over 50 years

number of years in the company:

- less than one year
- 1 – 5 years
- 6 – 10 years
- 11 – 20 years
- over 20 years

Education:

- primary school
- trade school
- high school
- college
- university

Department – please fill in the name of the department you work in

Příloha č. 3: výsledky analýzy pracovní spokojenosti ze 4 předchozích výzkumů zpracovaných Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí.

| q2 | | Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? | | | | | | | | | |
|---|----------|---|----------|--------|----------|--------|----------|--------|------------|--------|--|
| Referenční hodnoty: | | | | | | | | | | | |
| Frekvence kladných odpovědí v % a průměrná hodnota. | | | | | | | | | | | |
| | Podnik X | | Podnik Z | | Podnik L | | Podnik M | | Váš podnik | | |
| | N | | N | | N | | N | | N | | |
| | 189 | | 523 | | 265 | | 379 | | ? | | |
| | % | Průměr | % | Průměr | % | Průměr | % | Průměr | % | Průměr | |
| Součet kladných odpovědí | 73,8 | 2,13 | 75,2 | 2,19 | 68,9 | 2,24 | 72,5 | 2,23 | ? | ? | |
| z toho: | | | | | | | | | | | |
| Rozhodně spokojen(a) | 22,4 | - | 13,4 | - | 20,0 | - | 12,0 | - | ? | - | |
| Spíše spokojen(a) | 51,4 | - | 61,8 | - | 48,9 | - | 60,5 | - | ? | - | |