

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Chupakhina Anastasiia

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anastasiia Chupakhina

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Název anglicky

Analysis of the effectiveness of the company's motivation system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající motivační mechanismus ve vybraném podnikatelském subjektu a navrhnout efektivnější řešení.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části je vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření. Ze zjištěných dat jsou navrženy změny této problematiky.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motivace, pracovní výkonnost, benefit, vedení lidí, stimulační, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MASLOW, A.H. Motivace a osobnost. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-90-262-1238-2.

RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E. Motivace pracovního jednání : Určeno pro posl. fak. podnikohospod. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza efektivnosti motivačního systému podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Janu Hronovy a dále Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za trpělivé vedení a odbornou pomoc při tvorbě práce. Dále bych ráda poděkovala firmě „AVK VOD-KA a.s.“ za poskytnuté informace a možnost provedení výzkumu.

Analýza efektivity motivačního systému podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním systémem reálného podniku, který působí v oblasti vodárenství a plynárenství. Data, která jsou získána dotazníkovým šetřením, jsou zpracována tak, že umožňují zjistit, které motivační stimuly mají největší význam pro motivaci pracovníků. Ve druhém kroku je zjištěna spokojenost s vybranými stimuly a zjištěna celková spokojenost s celým motivačním systémem. Pořadí důležitosti pro motivaci pracovníků spolu se zjištěnou spokojeností umožňuje zjistit efektivnost působení jednotlivých motivačních stimulů i celkovou efektivnost motivačního systému. V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro vedení podniku, které pomohou inovovat a zlepšit systém motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, pracovní výkonnost, benefit, vedení lidí, stimul, zaměstnanec

Analysis of the effectiveness of the company's motivation system

Abstract

The bachelor thesis deals with the motivation system of a real company operating in the water and gas industry. The data, which are obtained through a questionnaire survey, are processed in such a way that they allow to find out which motivational incentives are of the greatest importance for the motivation of employees. In a second step, satisfaction with the selected incentives is determined and overall satisfaction with the whole incentive system is established. The order of importance for the motivation of the workers together with the found satisfaction allows to find out the effectiveness of the individual motivational incentives and the overall effectiveness of the motivational system. The bachelor thesis concludes with suggestions and recommendations for the management of the company to help innovate and improve the employee motivation system.

Keywords: motivation, performance, benefit, management, incentive, employee

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce	12
2.1 Cíl práce	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Motivace	13
3.1.1 Historie motivace	13
3.1.2 Definice motivace	13
3.1.3 Vnitřní a vnější motivace	14
3.1.4 Motivační teorie X, Y, Z	14
3.1.4.1 Teorie X	14
3.1.4.2 Teorie Y	15
3.1.4.3 Teorie Z	16
3.2 Jak potřeby ovlivňují jedince – Maslowova pyramida	17
3.2.1 Stupně pyramidy	17
3.2.1.1 Fyziologické potřeby	17
3.2.1.2 Potřeba bezpečnosti	18
3.2.1.3 Potřeba lásky a sounáležitosti	18
3.2.1.4 Potřeba uznání	18
3.2.1.5 Potřeba seberealizace	19
3.2.2 Různé motivy lidí	20
3.2.2.1 Význam peněz	20
3.2.2.2 Různé motivy	20
3.3 Sociální psychologie	21
3.3.1 Vztahy na pracovišti	21
3.3.2 Komunikační taktika	22
3.3.3 Definování týmu a jeho budování	23
3.3.3 Kdy je potřeba Teambuilding	24
3.3.4 Teambuildingové aktivity	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Metodika	27
4.2 AVK VOD-KA a.s.	32
4.2.1 Charakteristika podniku	32
4.2.2 Historie podniku	32
4.2.3 Struktura zaměstnanců	32
4.2.4 Odměňování	33

4.2.5	Benefity zaměstnanců	34
4.3	Dotazníkové šetření.....	34
4.3.1	Pohlaví respondentů.....	34
4.3.2	Věk respondentů	35
4.3.3	Nejvyšší dosažené vzdělání.....	36
4.3.4	Stupeň řízení	37
4.3.5	Hodnocení stimulů	38
4.3.6	Odměna za práci	40
4.3.7	Seberealizace	41
4.3.8	Benefity	42
4.3.9	Morální ocenění vedoucím organizační jednotky.....	42
4.3.10	Spoluúčast na rozhodování.....	43
4.3.11	Osobnost vedoucího	44
4.3.12	Pracovní doba	45
4.3.13	Pracovní prostředí	45
4.3.14	Vize, strategie, úspěšnost podniku	46
4.3.15	Kariérní postup	47
4.3.16	Sociální ocenění pracovní skupinou	47
4.3.17	Celková efektivnost motivačního systému v podniku AVK VOD-KA	48
5	Zhodnocení a doporučení	50
6	Závěr	53
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	56
8.1	Seznam obrázků	56
8.2	Seznam tabulek	56
8.3	Seznam grafů	57

1 Úvod

Motivace provází lidi od narození, je s nimi stále přítomna a pomáhá jim dosáhnout toho, co chtějí. S rozvojem techniky a řemesel na konci 19. a na počátku 20. století začali podnikatelé a obchodníci přemýšlet o efektivních metodách výroby surovin a zboží pro veřejnost. Za tímto účelem neustále zvyšovali počet pracovníků ve svých firmách. Postupem času se však ukázalo, že větší množství neznamena vyšší kvalitu a rychlejší výrobu. Výrobci se proto začali zabývat problémem efektivit svých zaměstnanců. V čem byl problém? Odpověď byla velmi jednoduchá a nevyžadovala mnoho přemýšlení. Vzhledem k vyčerpávající práci v továrnách a poměrně nízkým mzdám dělníků neexistovala žádná motivace, která by ospravedlnila jejich namáhavou práci. V průběhu času se samozřejmě koncepce podnikání a struktura vztahů mezi vedením a zaměstnanci velmi změnila. Díky těmto pokrokům mohou podniky lépe vytvářet potřebné výhody pro zaměstnance. Byly zavedeny další pobídky ke zvýšení efektivit podniku a vytvoření dobré atmosféry pro zaměstnance. Úspěšný chod podniku přímo závisí na přístupu zaměstnanců k jejich povinnostem na pracovišti. Organizace účinného systému motivace zaměstnanců je v současnosti jednou z nejobtížnějších praktických otázek řízení. Mnoho společností se potýká se skutečnými obtížemi při vytváření a zavádění funkčního a účinného motivačního systému. Tyto obtíže jsou následující: nepochopení působení stimulů samotnými zaměstnanci, např. při stejné pozici a stejném platu může jeden zaměstnanec pracovat tvrdě a druhý líně a neplnit své povinnosti; převažující represivní přístup k motivaci zaměstnanců, což znamená, že vedoucí „více kárá a kárá, než pomáhá a chválí.“ To je poměrně běžný vzorec zacházení se zaměstnanci. V případě arogantních vedoucích se málokterý zaměstnanec setká s patřičným respektem a zájmem o svou práci. Zvláště, když na pracovišti panuje atmosféra strachu a ponížení. Tímto způsobem bude trpět kvalita výkonu zaměstnance a s ní i rozvoj podniku.

Další faktor je nedostatečné povědomí zaměstnanců o motivačních faktorech. Zaměstnanci musí vědět, jaký druh povzbuzení mohou od vedení očekávat, pokud podají dobrý výkon. Typickými problémy v organizacích s nízkou motivací zaměstnanců jsou: vysoká fluktuace zaměstnanců, vysoká míra konfliktů, nízká úroveň pracovní kázně, nízká kvalita práce, nedostatek podmínek pro seberealizaci potenciálu zaměstnanců, problémy při vytváření soudržného týmu a špatné vyhlídky na kariérní růst.

2 Cíl práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající motivační mechanismus ve vybraném podniku a navrhnout, na které stimuly by se vedení podniku mělo zaměřit, aby se zvýšila efektivnost celého motivačního systému.

3 Teoretická východiska

Americký inženýr, výzkumník a organizátor řízení Fredrick Taylor se snažil najít a pochopit rozdíly mezi efektivním a neefektivním pracovníkem. Analyzoval a pozoroval lidi v pracovním prostředí. V důsledku toho si uvědomil, že špatní pracovníci mají mnoho různých a zbytečných pohybů, což je z dlouhodobého hlediska činí méně efektivní. Jejich výkonnost se zlepšila, pokud byli tito pracovníci naučeni účinným činnostem a správné důslednosti při práci. Například ve Fordových továrnách se uplatňovalo vědecké. Vědecké řízení se dodnes používá v podnikání, sportu i vědě (Bělohávek, 2000, s. 4).

3.1 Motivace

3.1.1 Historie motivace

Aristoteles předpokládal, že projev lidského snažení je propojen s cílem, který vzniká jako myšlenka nebo představa a může mít různé zabarvení a význam. Podle Aristotela jsou aspirace určovány lidskými potřebami a emocemi. Výsledkem je, že každá emoce má přirozený základ.

„Smysl lidského života spočívá ve známých činech a energii“ (Aristoteles, 349 př. n. l.). Energií Aristoteles myslel sílu, která je v člověku zodpovědná za motivaci něčeho dosáhnout nebo něco umět.

Starověký řecký filozof věřil, že člověk usiluje o poznání světa, o pochopení smyslu svého bytí a usiluje o poznání. Poznání odhaluje tajemství člověka a přírody a rozvíjí touhu po tvořivosti a umění.

Motivace, z latinského slova „movere“, znamená pohnout nebo podnítit k činnosti. Je to psychofyzilogický proces, který řídí lidské chování. Slovo „motivace“ poprvé použil Schopenhauer ve svém článku „O čtverém kořeni věty o dostatečném důvodu“ roku 2010. Později se tento termín často používal v psychologii k vysvětlení příčin lidského a zvířecího chování.

(Schopenhauer, 2010, s. 55) uvádí: „Motivace je pouze kauzalita, která prochází poznáním: intelekt je prostředím motivů, protože je to nejvyšší stupeň vnímavosti“.

3.1.2 Definice motivace

Motivace je chápána jako v čase probíhající proces, zatímco motivem se rozumí vnitřní psychologická příčina tohoto procesu (Nakonečný, 2014, s. 22). Motivace se skládá z potřeb,

motivů a cílů. Potřeba je konstrukt označující sílu v mozku, jež organizuje vnímání, myšlenky a činy s cílem změnit neuspokojivou situaci.

(Nakonečný, 2014) uvádí, že „*Potřeba je stav nějakého nedostatku, který by měl být odstraněn. Takovou endogenní změnou může být např. potřeba najíst se (psychologické hledisko), resp. potřeba příjmu potravy jako zdroje energie pro život (fyziologické hledisko)*“.

Motiv je příčina, důvod k jednání.

Cílem je výsledek, kterého chce člověk dosáhnout.

3.1.3 Vnitřní a vnější motivace

Dastík (2013, s. 32–33) uvádí, že „Vnitřní motivace se dá posilovat účastí na formulování cílů a řešení problémů. Pokud vaše cíle stanovuje někdo jiný, někdo jiný za vás rozhoduje a řeší vaše problémy, její míra klesá“.

Vnitřní motivace má podobu zájmu. Když se člověk o něco zajímá, je snadno motivován a nemá potíže s prací s předmětem zájmu. To znamená, že práce je vykonávána pro vlastní potřebu. Příkladem vnitřní motivace jsou aktivity, jako je sport, hudba nebo umění. Obecně je to vše, z čeho člověk čerpá radostné emoce a o co projevuje zájem. Vnitřní motivace se vztahuje k plnění úkolů, které hrají ústřední roli ve vývoji struktur a funkcí (Ryan, 1993).

Podle Urbana (2017, s. 16) k vnější motivaci patří to, „Co zaměstnanci za svou práci, vykonají-li ji správně a včas, od své organizace získávají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémie, bonus apod.), ale i zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod.)“.

3.1.4 Motivační teorie X, Y, Z

Tuto teorii vytvořil F. Taylor (ve 20. letech 20. století) a později ji rozvinul D. McGregor ve své knize „The Human Side of Enterprise“ (v 60. letech 20. století). Odráží názory na lidskou motivaci a manažerské chování.

3.1.4.1 Teorie X

McGregor (1960, s. 84–85) upozorňuje na klíčové body, které jsou v Teorii X jedny z nejdůležitějších. To naznačuje, že:

- Lidským motivům dominují biologické potřeby;

- Většinu lidí lze donutit pracovat a vykonávat nezbytné činnosti pro výrobní účely pouze donucením;
- Je nutný neustálý dohled nad pracovníky;
- Lidé se nejčastěji snaží nepřebírat příliš velkou zodpovědnost při výkonu práce.

Teorie X proto považuje jedince za líného, špatného a neambiciózního. Manažeři podle této teorie věří, že zaměstnanci pracují pouze pro finanční odměnu.

(McGregor, 2006, s. 84) uvádí: „Kvůli této lidské vlastnosti, kterou je nechuť k práci, je třeba většinu lidí nutit, kontrolovat, řídit, vyhrožovat jim tresty, aby vynaložili přiměřené úsilí k dosažení cílů organizace“.

Podle McGregora existují dva typy teorie X, které se dělí na měkký a tvrdý přístup. Tvrdý přístup zahrnuje politiku zastrašování a neustálého trestání za chyby. Důsledkem tohoto přístupu je nedůvěra a strach pracovníků z nadřízených. To vytváří v týmu napjaté prostředí. Měkký přístup znamená shovívavější přístup k pracovníkům, což se děje proto, aby se v týmu vytvořil pracovní étos (McGregor, 2006, s. 100).

3.1.4.2 Teorie Y

Vedení společnosti Teorie Y věří, že zaměstnanci jsou vnitřně motivováni, a že je pracovní proces baví. Zaměstnanci přebírají odpovědnost za svou práci a nepotřebují neustálý dohled ze strany vedení.

Vedoucí pracovníci se snaží budovat se svými zaměstnanci zdravé vztahy založené na porozumění a respektu. Důsledkem takové politiky je příjemné týmové prostředí a zvýšení produktivity.

Podle (McGregor, 2006, s. 101) “Vnější kontrola a hrozba trestu nejsou jedinými prostředky k dosažení cílů organizace. Člověk bude uplatňovat sebeřízení a sebekontrolu ve službách cílů, k nimž se zavázal“.

(McGregor, 2006, s. 101) upozorňuje na existující klíčové body, které naznačují, že:

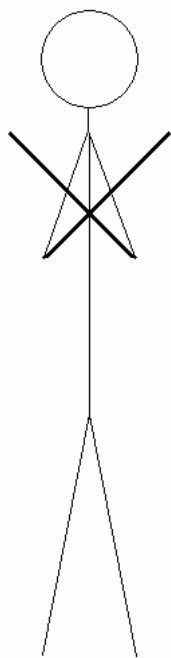
- Pracovníci nemají negativní vztah k práci;
- Není nutné držet zaměstnance ve strachu a zastrašovat je. Úspěch a vysoký výkon v práci jim přináší dobrý pocit;
- Lidé od přírody hledají příležitosti k převzetí odpovědnosti;
- Zaměstnanci jsou inteligentní a samostatní a nepotřebují dohled vedení;

Obrázek č. 1: Mnemotechnická pomůcka k McGregorově teorii

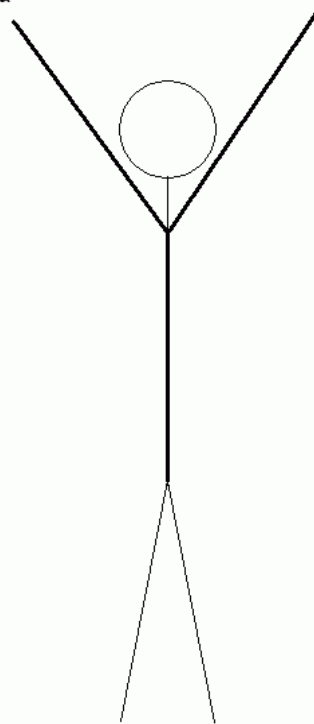
McGregorova teorie X a teorie Y – Mnemotechnická pomůcka

McGregor's theory X and theory Y – Mnemonic

Теория X и теория Y МакГрегора – Мнемоника



X:
„Já nic dělat nebudu“
„I won't work“
„Не желаю работать“
„Nie będę pracował“



Y:
„Hurá, práce, dejte ji sem!“
„Hurrah, work!“
„Ура, работа!“
„Hurra, praca!“

(c)Martin Adámek, www.adamek.cz, 2007

Zdroj: Martin Adámek (2007)

3.1.4.3 Teorie Z

Existuje také Teorie Z, kterou započal McGregor a dokončil William Ouchi. Tato teorie kladla důraz na vytvoření firemního ducha v týmu. Podle této teorie by zaměstnanci měli chápat společnost, ve které pracují, jako rodinu. Tyto hodnoty by mělo vedení podporovat prostřednictvím systému, který má rozvíjet solidaritu a důvěru mezi zaměstnanci.

Podle (Ouchi, 1981, s. 70-71) “v organizacích typu teorie Z se stanovení a hodnocení cílů uskutečňuje prostřednictvím společenství sobě rovných, kteří vzájemně spolupracují na dosažení společných cílů“.

Ouchi upozorňuje (1981, s. 71–97) na následující klíčové body:

- Manažer se musí starat o všechny své zaměstnance, musí nejen platit dobrou mzdu, ale také dbát na kvalitu života každého zaměstnance;
- Najděte pro zaměstnance vhodnou činnost, která mu umožní efektivně pracovat;
- Každý zaměstnanec se zajímá o svou budoucnost, stejně jako manažer.

Osoba v Teorii Z je páteří každého týmu a je to právě ona, kdo zajišťuje úspěch podniku. Pobídky pro pracovníky popsané v teorii Z jsou účinné v tomto pořadí: finanční pobídky, morální pobídky.

Pokud jde o to, která z těchto teorií je vhodnější, teorie Y přinese společnosti větší pokrok a efektivitu, čímž se zvýší pracovní produkce. Otroctví a zastrašování zaměstnanců nepřinese společnosti rozvoj. V atmosféře negativity a strachu nikdy nevznikne kolektivní duch, který by motivoval zaměstnance k dosažení vysokého výkonu. Lidé mohou zlepšit své manažerské schopnosti pouze tehdy, pokud si uvědomí, že řízení je o adaptaci, tedy o přizpůsobení organismů podmínkám existence – ne o snaze přizpůsobit lidi svým přáním.

3.2 Jak potřeby ovlivňují jedince – Maslowova pyramida

Maslowova pyramida je model, který představuje lidské potřeby v hierarchickém pořadí. Maslow předpokládal, že lidské potřeby jsou rozděleny do několika úrovní. Když jsou uspokojeny základní potřeby, vzniká motivace založit rodinu, mít děti, být uznáván ve společnosti, budovat kariéru a realizovat se (Maslow, 1954, s. 58).

3.2.1 Stupně pyramidy

3.2.1.1 Fyziologické potřeby

Na první příčce jsou fyziologické potřeby. Tyto potřeby jsou vlastní všem živým organismům na naší planetě. Dokud nebudou uspokojeny, nebudeme myslet na vyšší potřeby. Prvním stupněm je jíst, spát a odpočívat. Podle (Maslowa, 1970, s. 36-37) “Tyto fyziologické potřeby jsou bezpochyby nejzávažnější ze všech potřeb. Konkrétně to znamená, že pro člověka, který má v životě extrémně málo všeho, budou fyziologické potřeby pravděpodobněji hlavní motivací než jakékoli jiné. Člověk, kterému chybí jídlo, bezpečí, láska a úcta, by nejčastěji bojoval s nedostatkem jídla, lásky a úcty. Pravděpodobně by toužil po jídle silněji než po čemkoli jiném“.

Maslow chápal, že ideální šťastná společnost je podle něj především společnost dobře živených lidí, kteří nemají důvod ke strachu nebo obavám (Maslow, 1954, s. 38).

3.2.1.2 **Potřeba bezpečnosti**

Na druhé příčce je potřeba bezpečnosti. Do této skupiny potřeb může patřit také potřeba stability, ochrany, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu. Stejně, jako fyziologické potřeby, mohou i tyto touhy ovládat tělo. Mohou si přivlastnit právo organizovat chování, podřídít své vůli všechny schopnosti organismu a zaměřit je na dosažení bezpečnosti. V takovém případě můžeme organismus právem považovat za nástroj bezpečnosti (Maslow, 1954, s. 64–65).

Podle Maslowa (1970, s. 41) „Zdravý a šťastný dospělý člověk v naší kultuře je do značné míry spokojen ve svých bezpečnostních potřebách. Klidná, hladce fungující, stabilní, dobrá společnost obvykle dává svým členům pocit dostatečného bezpečí před divokými zvířaty, extrémními teplotami, kriminálními útoky, vraždami, chaosem, tyranii a tak dále a podobně“.

3.2.1.3 **Potřeba lásky a sounáležitosti**

Na třetí příčce je potřeba lásky a sounáležitosti. Komunikace se společností, navazování přátelství, vytváření rodiny – to vše je důležité pro to, aby se člověk ve společnosti uživil. Říká se tomu adaptace.

Když se člověk uzavře, ztrácí schopnost přizpůsobit se. To vede k obtížným rozhodnutím v různých situacích a k neschopnosti samostatné existence. Ztrácí se pocit sounáležitosti s někým, což ztěžuje přežití samoty a odcizení.

Podle Maslowa (1970, s. 43) „Potřeba lásky v sobě zahrnuje jak potřebu dávat, tak potřebu přijímat lásku. Když tyto potřeby nejsou uspokojeny, jedinec těžce trpí. absencí přátel, partnera nebo dětí“.

Nenaplnění potřeb lásky může vést nejen k maladaptaci, ale také k projevům závažnějších patologií. Mnozí psychologové se shodují, že nenaplněná potřeba lásky je základem poruchy v budování komunikace se společností (Maslow, 1954, s. 44).

3.2.1.4 **Potřeba uznání**

Na čtvrté příčce je potřeba uznání. Pokud člověk ukojil hlad, cítí se bezpečně a naučil se komunikovat ve společnosti, je dalším krokem uznání jeho úspěchů ve společnosti a

získání vysokého postavení mezi ostatními. Člověk se bude snažit vytvořit něco, co by bylo ve společnosti oceňováno. Tím se snaží získat uznání talentu, schopností a dovedností. Názor společnosti je pro člověka nesmírně důležitý, protože uznání mu dodává důvěru v sebe sama a ve své schopnosti.

Podle Maslowa (1970, s.45) „Uspokojení potřeby sebeúcty vede k pocitu sebedůvěry, hodnotu, sílu, schopnost a přiměřenost, pocit užitečnosti a potřebnosti ve světě“.

3.2.1.5 **Potřeba seberealizace**

Na vrcholu Maslowovy pyramidy se nachází seberealizace. Maslow popisuje význam seberealizace jako touhu jedince realizovat svůj plný potenciál.

Podle Maslowa (1970, s. 46) „Čím člověk může být, tím musí být. Musí být věrný své vlastní přirozenosti. Tuto potřebu můžeme nazvat sebeaktualizací“.

Hlavním bodem seberealizace je snaha o získání identity. Pokud člověk neusiluje o to, co jej zajímá, ale o to, co potřebuje, i když jsou všechny výše uvedené potřeby uspokojeny, jedinec se cítí prázdný a neuspokojený. Je důležité, aby člověk porozuměl sám sobě, svým představám a cílům. Tato fáze je poslední a nachází se v ní duchovní potřeby, které se projevují jako touha po osobním rozvoji a dalším uplatnění vlastního potenciálu. Z toho vyplývá tvůrčí činnost, návštěva kulturních akcí, snaha rozvíjet svůj talent a schopnosti (Maslow, 1954, s. 46).

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2007)

3.2.2 Různé motivy lidí

Mnoho manažerů se domnívá, že peníze jsou pro většinu pracovníků hlavní motivací. Plat je samozřejmě důležitý, ale jak se ukazuje, někteří lidé mají i jiné motivace. Znalost různých motivací zaměstnanců vede k úspěšnému řízení podniku.

3.2.2.1 Význam peněz

V dnešní době jsou peníze potřeba k tomu, abychom měli co jíst, měli domov a žili v blahobytu. Díky těmto penězům mohou lidé snadno uspokojit všechny své potřeby. Co jsou to peníze? Podle (Friedman, 1997, s. 25) „Peníze jsou cokoli, co je všeobecně přijímáno ke směně za zboží a služby. Něco, co je přijato ne ke spotřebě, ale jako něco, co reprezentuje dočasnou koncentraci kupní síly, která poslouží k nákupu dalšího zboží a dalších služeb“. Peníze jsou univerzálním prostředkem vzájemné směny různého zboží a služeb a také měřítkem.

Peníze se používají k měření hodnoty zboží a služeb a k měření mezd a platů, tedy hodnoty různých profesí. V dnešní době mohou mít peníze mnoho různých podob. Mohou to být papírové, kovové nebo elektronické peníze.

Peníze umožňují vytvořit poměrně složitou „výrobní strukturu“, v níž se vzájemně ovlivňují a platí půda, práce a kapitálové statky (Rothbard, 1990, s. 31).

Aby lidé měli peníze, chodí pracovat do různých podniků a firem. Motivací většiny lidí k práci je peněžní odměna. Existují však různé typy motivace, které jsou zaměřeny na rozvoj a dosažení výsledků v práci a jejichž základem je vlastní zájem lidí.

3.2.2.2 Různé motivy

Bělohávek (2000, s. 42) definuje různé motivy pro různé lidi:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí;
- Osobní postavení – projevuje se při vedení lidí, rozhodování a definování hrdosti za dosažení cílů. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení;
- Pracovní výsledky – výkon je z pohledu firmy důležitou motivací. Lidé, kteří chtějí ve své práci uspět, jsou motorem podniku. Jsou schopni konkurovat a mají ze sebe dobrý pocit, když se jim daří lépe;
- Přátelství – pro tyto lidi je nejdůležitější pozitivní atmosféra na pracovišti. Udržují dobré vztahy se zaměstnanci a váží si přátelství. Nejméně je zajímají peníze;

- Jistota – lidé se více orientují na bezpečnost, nehledají vysoké příjmy a postavení. Spokojí se se skromným postavením;
- Odbornost – hlavní motivací lidí, kteří usilují o profesní rozvoj. Především mají zájem uspět ve své profesi;
- Samostatnost – patří zde lidé, kteří se chtějí rozhodovat sami, nechtějí tolerovat nařízení někoho jiného a nakonec si dělají věci po svém;
- Tvořivost (kreativita) – tito lidé rádi přemýšlí a vytváří nové věci na pracovišti.

Podle (Urban, 2017, s. 12) „Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb“.

3.3 Sociální psychologie

Sociální psychologie je psychologická disciplína, která zkoumá chování a komunikační vzorce jednotlivců ve společnosti nebo ve skupině, jejich vnímání ostatních a vzájemné ovlivňování členů skupiny. Práce je pro mnoho lidí „druhým domovem“ a mnoho lidí v ní tráví většinu svého času, proto je tak důležité organizovat osobní interakci v týmu. Myers uvádí (2002, s. 19) následující „Sociální psychologie je věda, která zkoumá, co si lidé o sobě navzájem myslí, jak se navzájem ovlivňují a jak se k sobě chovají“.

3.3.1 Vztahy na pracovišti

Vojtěch (2013, s. 17) tvrdí, že existují dva druhy vztahů ve firmách:

- **Formální** – vztah nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence:
 - je definován firemní kulturou;
 - je jednoznačný horizontálně nebo vertikálně;
 - má podobu předpisu, kodexu, popisu pracovní pozice atd.;
 - v čase je neměnný;
 - vzniká nezávisle na vůli lidí.
- **Neformální** – vzniká mimo formální struktury:
 - vzniká a vyvíjí se skutečnou interakcí mezi lidmi;
 - na formálním vztahu je nezávislý;
 - není nikde nezapsán ani popsán, existuje jen v myslích;
 - neformální vztahy přetrvávají déle než formální;

- pokud dojde ke střetu mezi formálními a neformálními vztahy, často se ukáže, že neformální vztahy jsou výhodnější silnější.

Pro vedoucí pracovníky je obzvláště důležité, aby si uvědomili, jak mají budovat vztahy se svými podřízenými. To vyžaduje zjistit, jak se zaměstnanci chovají na pracovišti za různých okolností.

Vztahy mezi zaměstnanci mohou fungovat následujícími způsoby (Vojtěch, 2013, s. 20):

- **Vztah mezi nadřízenými a podřízenými** – tato forma vztahu obsahuje dominanci. Nadřízený má moc nad podřízeným, který se mu formálně podřizuje;
- **Vztahy mezi podřízenými navzájem** – vztah mezi podřízenými je obvykle symetrický, jsou si rovni. Vztah mezi podřízenými může být konkurenční a kooperativní zároveň;
- **Vztahy mezi nadřízenými** – vztah mezi nadřízenými se liší od vztahu mezi podřízenými. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za svou vlastní práci a za práci svých podřízených. Vztahy mezi vedoucími pracovníky jsou proto složitější;
- **Vztahy mezi zaměstnanci společnosti a významnými cizinci** – v těchto případech může být vliv způsoben vztahy s lidmi, kteří jsou mimo společnost, ale ovlivňují chování uvnitř společnosti;
- **Vztah firma – zákazník** – tento vztah je základem veškerého podnikání. Vztah se zákazníky má osobní nebo společenský rozměr. Většina podniků se snaží udržovat formální vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky, přičemž platí přísná a složitá pravidla;
- **Vztah majitelé – management** – majitelé společností si najímají management, který řídí společnost podle jejich přání. Management je pravou rukou majitelů společností a jeho úkolem je dělat to, co mu majitelé nařídí.

3.3.2 Komunikační taktika

Psycholog Bělohlávek (2000, s. 14-15) předložil několik taktik pro komunikaci s pracovníky, mezi něž patří například:

- **Taktika harmonie v komunikaci** – pomáhá dosáhnout pocitu harmonie s partnerem a rozvíjet mnohostranné přizpůsobení našeho komunikačního stylu ke stylu našeho partnera.

- **Taktika převzetí způsobu argumentace** – znamená přijetí myšlenkového systému partnera rozhovoru. Své myšlenky ilustrujeme v souladu s jeho způsobem myšlení. Byrokrat je schopen akceptovat změnu, pokud jej přesvědčíme, že je v souladu s některým platným předpisem.
- **Taktika protiargumentu** – znamená konfrontaci s názorem partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska. Opakujeme své názory, dokud nedosáhneme svého.
- **Taktika nátlaku** – poměrně agresivní technika, která se obvykle používá, pokud nejsou k dispozici jiné prostředky. Může být použito vydírání.
- **Taktika obchodování** – hlavním cílem je vzájemná výměna. Dnes pomůžeš kolegovi a zítra pomůže on tobě.

3.3.3 Definování týmu a jeho budování

Kojalová (2006, s. 12) uvádí „Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí – my“.

Podle Meiera (2009, s. 10) lze týmy členit na různé formy, resp. podoby týmů:

- **Pracovní týmy** (jsou vždy komunikativní, existují dlouhou dobu a mají vysokou míru fluktuace);
- **Přechodné týmy** (jsou vytvořeny k řešení problému a dosažení cíle, často mimo hierarchii, oddělení a organizaci).

Budování týmu je vzdělávací metoda, která pomáhá vytvořit ve skupině pracovníků ducha spolupráce a solidarity (Janíková, 2013, s. 42).

Budování týmu je již v každé firmě známým pojmem. Jedná se o soubor aktivit, jejichž cílem je vytvořit týmového ducha mezi zaměstnanci organizace, stmelit tým. Hlavním cílem je zvýšit efektivitu a výkonnost zaměstnanců, zlepšit jejich vzájemnou součinnost, což se v konečném důsledku projeví ve zlepšení výkonnosti podniku.

Budování týmu má podle Makarenka (2008, s. 312) tři hlavní cíle:

- Budování týmu, vytváření pocitu společného cíle;

- Zlepšení interakce mezi členy týmu a zvýšení úrovně důvěry. Nahrazení konkurence spoluprací. Jednoduše řečeno, nikdo by se neměl stydět požádat souseda a měl by být ochotný občas reagovat na žádost někoho jiného. A také, aby si nikdo nedělal starosti s tím, že „tenhle celý den sedí a nic nedělá, zatímco já pracuji za tři lidi a máme stejný plat“;
- Zvýšení loajality zaměstnanců vůči vedení. Tím, že se ředitel účastní školení na stejné úrovni jako řadoví odborníci, je jimi vnímán jako člověk, nikoli jako pozice. Logika jeho rozhodnutí je pro tým srozumitelnější a vyvolává méně odmítavých reakcí.

Lidé se týmovými hráči se nerodí, ale stávají se jimi. Přesněji řečeno, den co den v průběhu činnosti pěstují týmového ducha prostřednictvím pozornosti, disciplíny, lásky a oddanosti, obětavosti a především prostřednictvím zvyku (Tharp, 2009, s. 24).

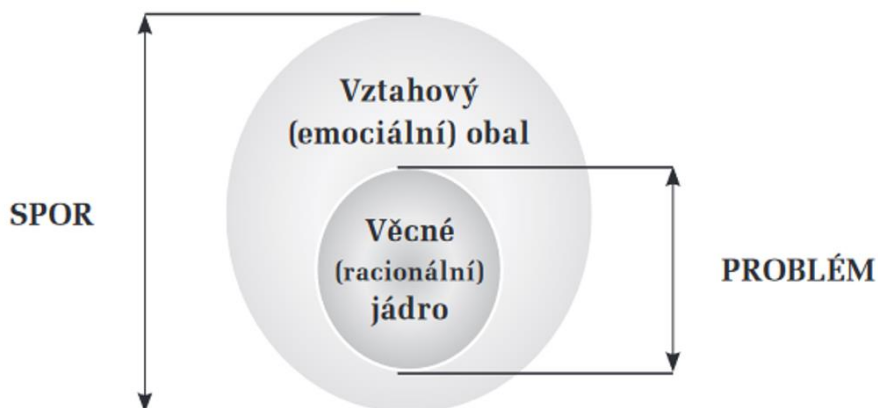
3.3.3 Kdy je potřeba Teambuilding

Situace 1. Nízká motivace zaměstnanců (demotivace). Lidé chodí do práce bez touhy zlepšit svůj výkon. Mechanicky plní své povinnosti a čekají na konec dne. Pokud je to možné, vyhýbají se plnění svých úkolů. V důsledku toho je produktivita nízká, tým sužují hádky a spory a není možné motivovat zaměstnance k dosahování cílů. Janiková (2013, s. 33) uvádí „Demotivaci může způsobit nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo naopak k chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování“.

Situace 2. Organizační změny ve společnosti – fúze, akvizice, rozdělení nebo sloučení oddělení apod. Zaměstnanci, kteří se ocitnou v novém prostředí, se mohou ve firmě cítit jako cizinci, tedy opuštění, znevýhodnění a bez pozornosti. Budování týmu za těchto okolností umožňuje zaměstnancům začlenit se do nového firemního prostředí. Janiková (2013, s. 21) uvádí následující: „Mentoring – vedení nově přijatého člena týmu. Má za cíl v co nejkratším čase adaptovat člena na podmínky práce v týmu“.

Situace 3. Konflikty v týmu. Nejedná se o jednorázové hádky mezi zaměstnanci, ale spíše o trvalé napětí mezi lidmi (např. z kariérních důvodů), které narušuje práci. Aktivity zaměřené na budování týmu umožňují najít společnou řeč i mezi nesmiřitelnými účastníky sporu a změnit soupeření ve spolupráci. Plamínek (2009, s. 19) uvádí, že „Spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení. Problémy jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení“.

Obrázek č. 3: Rozdíl mezi sporem a problémem



Zdroj: Plamínek (2009)

Situace 4. Společnost byla právě založena a nově přijatí zaměstnanci potřebují vytvořit fungující tým. Velmi dobrým způsobem, jak toho dosáhnout, je budování týmu.

Janiková (2013, s. 4) tvrdí, že „Důležitou roli hraje výběr vedoucího týmu, motivace, podpora a rozvoj týmu, stanovení jednotlivých týmových rolí, komunikace mezi členy týmu, možnosti dalšího budování týmu a řada dalších činitelů“.

3.3.4 Teambuildingové aktivity

Existují dva typy těchto aktivit:

- **Mimo organizaci (outdoor training)**

Podle Horváthové (2008, s. 113-115) „Při teambuildingových aktivitách mimo organizaci se jedná o provádění v podstatě jakýchkoli aktivit, které se odehrávají venku“.

Patří zde sport, nejčastější jsou nejrůznější soutěže (většinou venku, někdy v halách), štafety a hry. Navzdory názvu není potřeba žádná speciální fyzická příprava: úkoly jsou vybírány podle věku a fyzické kondice zaměstnanců.

Také zde řadíme kreativní aktivity. Je to nejzajímavější typ teambuildingové aktivity, ale také nejnáročnější na přípravu. Účastníci zde hrají divadlo, zpívají karaoke, malují společně obrazy, pořádají taneční bitvy, rekonstruují historické kostýmy atd.

- **Uvnitř organizace (indoor training)**

Dle Horváthové (2008, s. 113-115) „Při aktivitách uvnitř organizace se jedná o aktivity na pracovišti. Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný, často není tak akční a atraktivní“.

Patří zde psychologické aktivity, například využívání školení, testů, společného řešení problémů a hledání východisek z obtížných situací. Jde o to, aby se zaměstnanci naučili lépe chápat logiku rozhodování ostatních lidí, naučili se „zapadnout“ do týmu, zjistili psychologické role a postoje svých kolegů, což jim pomůže při řešení pracovních úkolů i v budoucnu.

4 Vlastní práce

V této kapitole se zabýváme metodikou zjišťování účinnosti motivačních systémů, a tedy i výpočtem efektivnosti motivačního systému. Je zde uvedena analýza a hodnocení motivačních mechanismů v konkrétním podniku. Metodika byla zpracována podle návrhu konzultanta Ing. Arnošta Traxlera, CSc. Hodnocení výsledků bylo provedeno pomocí programu „LimeSurvey“.

4.1 Metodika

Pro zjištění efektivnosti je nutné provést následující kroky:

- Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů)
- Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)
- Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)
- Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS)
- Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES)
- Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)
- Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)
- Interpretace výsledků

1. Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Je nutné definovat n nejvýznamnějších motivačních stimulů, které budou sledovány a hodnoceny (např. 10, ale není podmínkou). My jsme zvolili $n = 10$ (n --> počet stimulů). Respondent posoudí důležitost jednotlivých stimulů (ze svého hlediska, bez ohledu na to, jak je s vybranými stimuly v podniku spokojen ve skutečnosti) a stanoví pořadí důležitosti ($1-n$), v našem případě od 1–10 tak, že nejvýznamnější stimul bude uveden (označen) jako první (1) a nejméně významný stimul jako poslední (10).

1. Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)

Pro stanovení váhy stimulů využijeme pořadí, které určil respondent. 1. místo v pořadí získá váhu 10 bodů, druhé místo 9 bodů a poslední místo 1 bod. Pokud bude definováno více, nebo méně než 10 stimulů, je nutné vypočítat váhu jednoho bodu (V1B)

$$(1) V1B = 1: n,$$

kde n je počet stimulů

V našem případě bude váha jednoho bodu $V1B = 1/10 \rightarrow 0,1$

2. Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)

Stanovení váhy důležitosti je nutné pro vyjádření síly vlivu daného stimulu na motivaci respondenta. Ne každý stimul má stejný vliv (váhu). Nejvyšší vliv (váhu) má stimul na prvním místě, nejnižší na posledním místě. Při výpočtu efektivnosti jednotlivých stimulů tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (KVP).

Tabulka 1: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP

Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí – KVPi
1 místo	10 b	0,1	1,00
2 místo	9 b	0,1	0,9
3 místo	8 b	0,1	0,8
4 místo	7 b	0,1	0,7
5 místo	6 b	0,1	0,6
6 místo	5 b	0,1	0,5
7 místo	4 b	0,1	0,4
8 místo	3 b	0,1	0,3
9 místo	2 b	0,1	0,2
10 místo	1 b	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle převzaté metodiky

3. Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi)

Dotazníkem zjišťujeme, jak je respondent spokojený s daným stimulem. Pro zjištění použijeme škálu: 1) velmi nespokojen, 2) nespokojen, 3) spíše nespokojen, 4) spíše nespokojen, 5) spokojen, 6) velmi spokojen. Spokojenost je pro další výpočty vyjádřena v procentech.

Obrázek č. 4: škála spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle převzaté metodiky

Z dotazníku zjistíme, kolik má daný stimul odpovědí, např.: 1x velmi nespokojen, 1 x nespokojen, 3x spíše nespokojen, 3x spíše spokojen a 2x spokojen. Spokojenost vypočteme dle uvedeného návodu.

Tabulka č. 2: Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem (SV znamená spokojenost x výběry)

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota Svi (si x počet výběrů)
Velmi nespokojen S1=0	0	0 x 0 = 0
Nespokojen S2=20	1	20 x 1 = 20
Spíše nespokojen S3=35	7	35 x 7 = 245
Spíše spokojen S4=65	8	65 x 8 = 520
Spokojen S5=80	5	80 x 5 = 400
Velmi spokojen S6=100	3	100 x 3 = 300
Σ	24	Σ Svi 1485

Zdroj: Vlastní zpracování dle převzaté metodiky

Skutečnou spokojenost vyjádřenou v absolutní hodnotě představuje součet $\Sigma (SV_i)$, v uvedeném případě je 1485. Absolutní hodnotu je nutné vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem.

Maximální spokojenosti s vybraným stimulem (ΣSS_{maxi}) je dosaženo tehdy, pokud daný stimul obdrží od všech respondentů hodnocení velmi spokojen, tzn. 100 %. V uvedeném případě od 10 respondentů, tzn. $10 \times 100 = 1\ 000$ (%).

$$(2) SS_{max1} = n \times 100 \text{ (kde } n \text{ je počet respondentů)}$$

$$(3) SS1 = \sum_{i=1}^6 SVi / SS_{max1}$$

$$(4) SS1 = 1485 / 2400 = 0,61 \rightarrow 61 \text{ (\%)}$$

Spokojenost s daným stimulem je 61 %

Tímto způsobem je nutné vypočítat spokojenosti všech 10 stimulů.

Symbolicky:

$$(5) SSi = (\sum_{i=1}^6 SVi) / (SS_{maxi})$$

4. Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivnost daného stimulu vypočteme tak, že spokojenost daného stimulu vynásobíme koeficientem váhy pořadí (KVP), protože efektivnost závisí i na tom, jak si daného stimulu cení respondent.

V našem případě:

$$(6) ES1 = SS1 \times KVP1$$

$$(7) ES1 = 61 \times 1 = 61 \text{ (\%)}$$

Efektivnost (vliv) daného stimulu na celkovou efektivnost motivačního systému je 61 %.

Tímto způsobem je nutné vypočítat efektivnost všech 10 stimulů.

(Zaokrouhlovat budeme na celá procenta, větší přesnost nedává v tomto případě smysl).

5. Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Celkovou spokojenost vypočteme jako součet všech spokojeností vybraných stimulů, v našem případě (10), a poměříme ji maximální možnou spokojeností, tzn. všechny stimuly dosahují max. hodnoty $10 \times 100 = 1\ 000$.

Symbolický:

$$(8) CSMS = (\sum_{i=1}^n SSi) : (n \times 100)$$

V našem případě:

$$(9) CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : 1000$$

$$(10) CSMS = 752 : 1000 = 0,752 \rightarrow 75 \text{ (\%)}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem je 75 %

6. Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Celková efektivnost motivačního systému se vypočte jako poměr součtu dílčích efektivností stimulů (uplatňuje se KVP) a maximální možné efektivnosti. Maximální možná efektivnost je 550 (100 + 90 + 80 + 70 + 60 + + 10 jedná se o součet maximálních hodnot efektivnosti jednotlivých stimulů).

Celková efektivnost motivačního systému CEMS se vypočte jako:

$$(11) ES_{\max} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$(12) CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ES_i) : ES_{\max}$$

$$(13) CEMS = 367,6 : 550 = 0,6683 \rightarrow 66,83 \% \rightarrow 67 \%$$

Celková efektivnost motivačního systému je 67 %.

Celková efektivnost motivačního systému (CEMS) může být vyšší, nebo nižší než celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS), a to v závislosti na spokojenosti se stimuly s vyššími hodnotami KVP.

4.2 AVK VOD-KA a.s.

Pro praktickou část byl vybrán podnik „AVK VOD-KA a.s.“. V první části byl tento podnik představen a byl uveden jeho systém odměňování. Ve druhé části bylo popsáno dotazníkové šetření, kde byly uvedeny stimuly a jejich procento spokojenosti. V závěru budou na základě výsledků uvedeny návrhy na zlepšení motivačního systému.

4.2.1 Charakteristika podniku

Podnik zaměstnává 25 lidí a vyrábí plynárenské a vodárenské armatury pro kanalizaci a vodovody. Mezi výrobky společnosti patří: šoupátka, hydranty, uzavírací klapky, automatické ventily, vzdušníky atd. Také nabízí konzultace, poradenství a technickou a obchodní podporu regionálních zástupců.

4.2.2 Historie podniku

V roce 1941 založil Aage Valdemar Kjær v Dánsku AVK jako místní obchod se stroji. Hlavním úkolem firmy byla výroba kompresorů pro chladicí zařízení pro zákazníky z celého Dánska. V roce 1969 AVK zahájila výrobu šoupátek, následně přešla na výrobu potrubních armatur a expandérů. V současnosti AVK vyrábí také šoupátka a vzduchové klapky, požární hydranty, stoupací potrubí, opravárenská zařízení. Od roku 1994 se značka AVK prezentuje na českém trhu. Nejprve se jednalo o vodárenská šoupátka a přípojkový sortiment, později přibýly i výrobky na opravy potrubí, spojky a přírubové spoje. Název podniku pochází z české zkratky VODovody a KAnalizace a ihned se stal velmi úspěšným marketingovým nástrojem podniku.

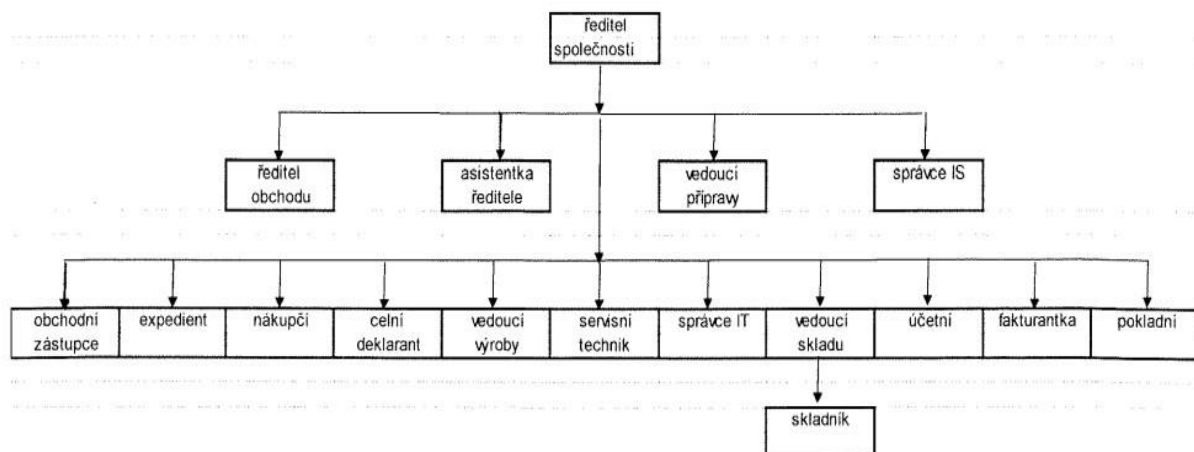
4.2.3 Struktura zaměstnanců

Ve firmě existují čtyři kariérní úrovně, nejdůležitější pozici ve společnosti AVK VOD-KA a.s. zastává ředitel společnosti, který řídí činnosti celého podniku, podílí se na rozvoji společnosti a tvorbě strategie.

Následuje ředitel obchodu, který řídí prodej na několika úrovních: komunikuje se zákazníky, řeší konfliktní situace, organizuje práci týmu, analyzuje výkazy a promýšlí strategie růstu. Asistentka ředitele – vybírá potřebnou korespondenci, odpovídá na standardní dotazy, individuálně jedná s návštěvníky, telefonuje, dohlíží na plnění úkolů. Správce informačních systémů (webmaster) se stará o kvalitu webových stránek a odpovídá za jejich technický stav. A vedoucí přípravy.

Třetí úroveň zahrnuje: obchodní zástupce, expedienty, nákupčí, celní deklaranty, vedoucí výroby, servisní techniky, správce IT, vedoucí skladu, účetní, fakturantky a pokladní. Na poslední úrovni se nachází skladníci.

Obrázek č. 5: Organizační struktura AVK VOD-KA a.s.



Zdroj: AVK VOD-KA a.s. (2023)

4.2.4 Odměňování

Jedním z podstatných ustanovení dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou mzdové podmínky v pracovní smlouvě. Podmínky podniku AVK VOD-KA a.s., za kterých je vyplácena mzda, zahrnují:

- vyšší mzdy či platu zaměstnance;
- dostupnost a vyšší stanovených příspěvků a bonusů;
- existenci a rozsah motivačních nebo bonusových plateb, např. prémie.

Ve firmě existují také doplňkové výhody jako příplatky, kompenzace a odměny za přesčasy. Příplatky za práci o víkendech (+10 %), přesčasy (+25 %).

Pracovníci mají fixní mzdu. Zaměstnanci na pracovišti mají vždy jistotu, že každý měsíc obdrží konkrétní mzdu, ani více ani méně. Tato mzda nezávisí na množství a kvalitě vykonané práce. Z tohoto důvodu se většina pracovníků ráda uchází o pozice s tímto typem platu. Tato mzda vytváří pocit jistoty a stability do budoucna.

Ve firmě se udělují také prémie, např. za dlouholetou práci ve firmě, za služby poskytnuté firmě, za kvalitní práci a za dosažení stanovených cílů.

4.2.5 **Benefity zaměstnanců**

Firma poskytuje následující benefity:

- 1) **Multisport karta** – dlouhé sezení v práci má na organismus řadu negativních účinků. Sport je dobrým způsobem, jak udržet zaměstnance v dobré náladě a umožňuje relaxaci.
- 2) **Příspěvky na stravování** – stravenky v hodnotě 130 Kč;
- 3) **Zvýhodněný mobilní tarif** – mobilní tarif se 100 GB dat bez doplatků;
- 4) **Kurzy anglického jazyka** – vzhledem k tomu, že hlavní vedení společnosti sídlí v Dánsku, je na veletrzích a obchodních jednáních nutná angličtina.
- 5) **Pracovní notebook** – společnost umožňuje využívat počítačové vybavení i k soukromému použití.

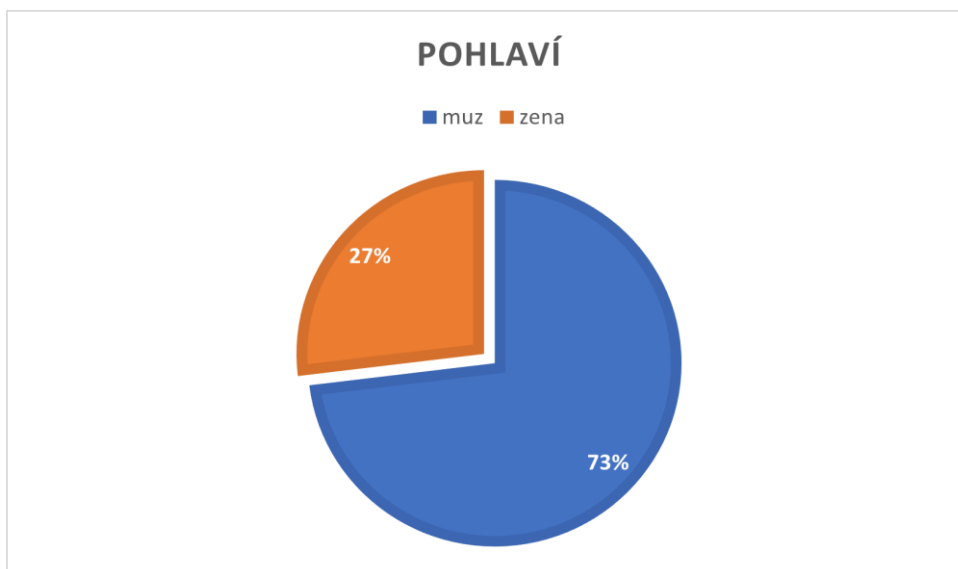
4.3 **Dotazníkové šetření**

Tato kapitola vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření. K vyhodnocení výsledků jsou použity metody popsané v kapitole „Metodika“.

4.3.1 **Pohlaví respondentů**

Z grafu č. 1 vidíme, že 73 % dotázaných jsou muži a 27 % dotázaných ženy. Z toho vyplývá, že muži tvoří větší část pracovního týmu.

Graf 1: Pohlaví respondentů



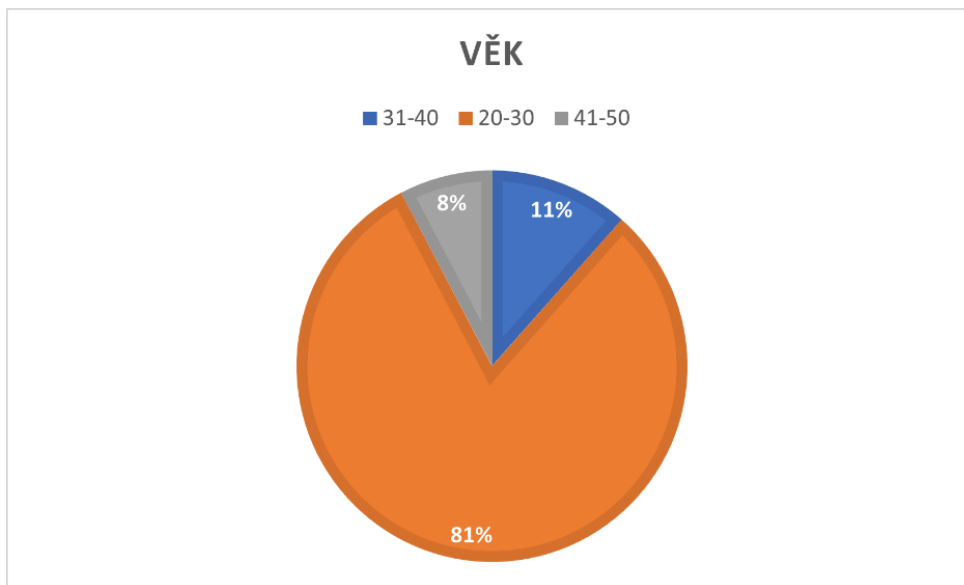
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.2 Věk respondentů

Druhá otázka v dotazníku se týkala věkové kategorie. Možnosti výběru byly následující: 20–30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let, 61 a více let.

Z grafu č. 2 vyplývá, že nejpočetnější věkovou kategorií je věk 20-30 let, který tvoří 81 % respondentů. Další kategorií je 31–40 let, která představuje 11 %, a poslední kategorií je 41–50 let, jež představuje 8 % respondentů. Ostatní věkové kategorie nejsou zastoupeny.

Graf č. 2: Věk respondentů

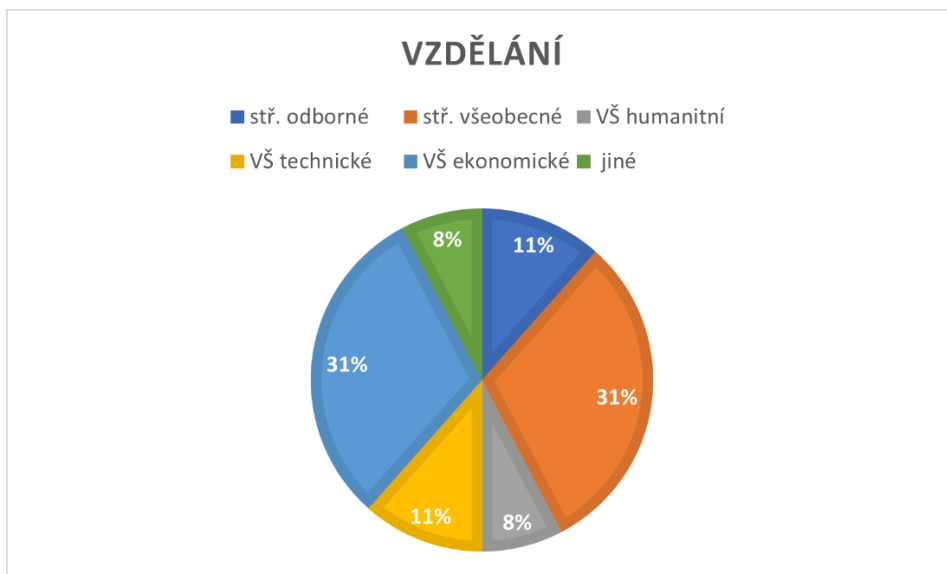


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Další otázka v dotazníku se týkala dosaženého vzdělání. V grafu č. 3 vyplývá, že 31 % respondentů má vysokoškolské ekonomické vzdělání a 31 % respondentů má střední všeobecné vzdělání. Střední odborné vzdělání má 11 % respondentů a 11 % respondentů má vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením. 8 % respondentů má vysokoškolské vzdělání s humanitním zaměřením a 8 % jiné vzdělání.

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

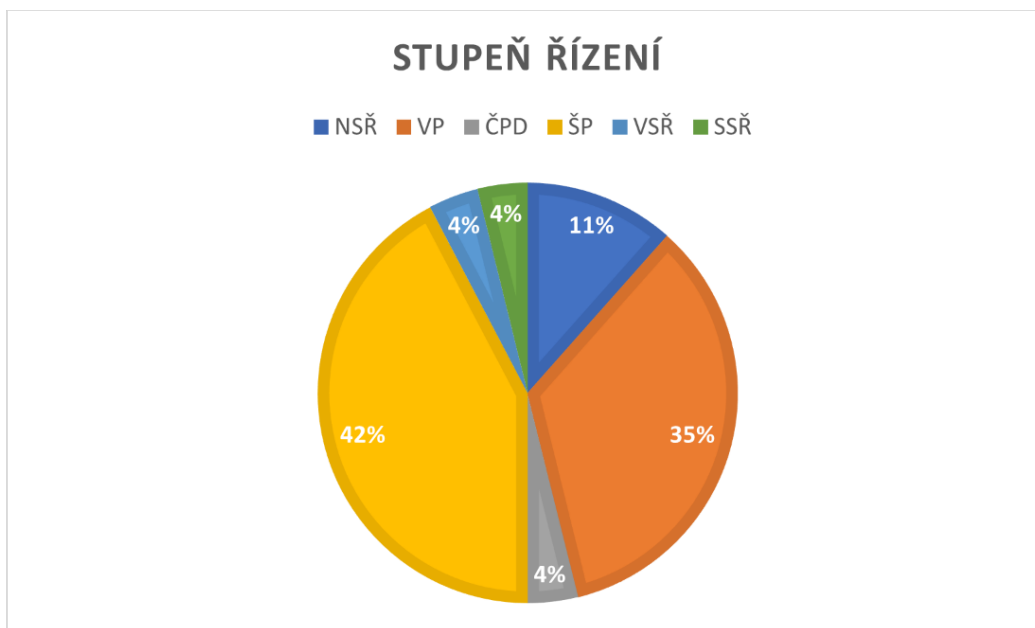


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.4 Stupeň řízení

Další otázka pro respondenty se týkala stupně řízení. V grafu č. 4 zastupuje nejvyšší procento štábní pracovníci – 42 %. Dalších 35 % tvoří pracovníci bez rozhodovací pravomoci. Nižší stupeň řízení zastupuje 11 %. Zbytek tvoří respondenti, kteří mají stejný procentuální podíl na stupni řízení: 4 % střední stupeň řízení, 4 % vyšší stupeň řízení, 4 % člen představenstva.

Graf 4 : Stupeň řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.5 Hodnocení stimulů

Tato část dotazníku určuje stanovení celkového pořadí důležitosti jednotlivých stimulů pro pracovníky podniku AVK VOD-KA, a.s. Aby bylo možné pořadí stanovit, je nutné spočítat a uspořádat podněty z pohledu každého respondenta.

Respondenti stanovili pořadí stimulů. Pořadí stimulů uvádí tabulka č. 1

Na základě výsledků lze prohlásit, že pro většinu respondentů je hlavním stimulem pro zvýšení pracovního výkonu „odměna za práci“ s hodnotou 54. Na druhém místě je u respondentů „seberealizace“ s hodnotou 96. Na posledním místě se umístil „kariérní postup“ s hodnotou 190.

Tabulka č. 3: Stanovení pořadí důležitosti z hlediska motivace pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Hodnoty	Pořadí
Stimuly													
Odměna za práci	14	2	3	1	2	1	1	0	0	0	0	54	1
Benefity	0	6	1	4	5	2	1	3	0	0	2	121	3
Osobnost vedoucího	0	0	2	5	4	1	2	3	4	1	2	158	6
Seberealizace	5	6	2	1	3	1	4	0	1	0	1	96	2
Kariérní postup	0	1	2	1	0	3	1	2	5	7	2	190	11
Spoluúčast na rozhodování	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	4	157	5
Vize, strategie, úspěšnost podniku	3	1	0	1	2	1	5	2	1	5	3	168	9
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	0	5	4	0	4	3	1	2	2	1	2	133	4
Sociální ocenění pracovní skupinou	0	0	1	4	2	2	2	4	3	4	2	176	10
Pracovní prostředí	0	0	3	3	0	2	3	7	4	1	1	167	8
Pracovní doba	0	2	3	2	1	5	2	0	1	3	5	164	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě výsledků a stanoveného pořadí jsou dále přiřazeny koeficienty váhy pořadí stimulů. Stanovení bodů a koeficientů váhy pořadí jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 2: Stanovení koeficientu váhy pořadí jednotlivých stimulů z hlediska zvýšení pracovního výkonu

Pořadí důležitosti	Stimul	Body	V1B	KVP
1. místo	Odměna za práci	10	0,1	1
2. místo	Seberealizace	9	0,1	0,9
3. místo	Benefity	8	0,1	0,8
4. místo	Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	7	0,1	0,7
5. místo	Spoluúčast na rozhodování	6	0,1	0,6
6. místo	Osobnost vedoucího	5	0,1	0,5
7. místo	Pracovní doba	4	0,1	0,4
8. místo	Pracovní prostředí	3	0,1	0,3
9. místo	Vize, strategie, úspěšnost podniku	2	0,1	0,2
10. místo	Sociální ocenění pracovní skupinou	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Stanovení pořadí důležitosti z hlediska motivace pro setrvání v podniku se ve výsledcích liší od motivace pro zvýšení pracovního výkonu v tom, že „osobnost vedoucího“ je na třetím místě s hodnotou 126 a „vize, strategie, úspěšnost podniku“ je na posledním místě s hodnotou 184. Na prvním a druhém místě zůstávají stimuly stejné.

Tabulka č. 3: Stanovení pořadí důležitosti z hlediska motivace pro setrvání v podniku

Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Hodnoty	Pořadí
Stimuly													
Odměna za práci	10	2	2	5	2	1	0	1	0	1	0	74	1
Benefity	0	3	4	3	2	3	1	4	2	1	1	136	4
Osobnost vedoucího	4	4	1	1	4	2	2	0	1	3	2	126	3
Seberealizace	4	4	4	2	3	3	2	0	0	1	1	100	2
Kariérní postup	0	2	1	1	3	3	5	2	1	3	3	167	9
Spoluúčast na rozhodování	0	1	1	3	0	7	4	1	2	3	2	165	8
Vize, strategie, úspěšnost podniku	1	0	2	0	4	2	1	1	5	3	5	184	11
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	4	2	2	1	2	0	2	7	0	2	2	140	5
Sociální ocenění pracovní skupinou	1	4	2	1	2	0	3	4	2	3	2	152	6
Pracovní prostředí	0	0	2	4	0	2	1	3	7	3	2	180	10
Pracovní doba	0	2	3	3	2	1	3	1	4	1	4	160	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě výsledků a stanoveného pořadí jsou dále přiřazeny koeficienty váhy pořadí stimulů. Stanovení bodů a koeficientů váhy pořadí je uvedeno v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Stanovení koeficientu váhy pořadí jednotlivých stimulů z hlediska setrvání v podniku

Pořadí důležitosti	Stimul	Body	V1B	KVP
1. místo	Odměna za práci	10	0,1	1
2. místo	Seberealizace	9	0,1	0,9
3. místo	Osobnost vedoucího	8	0,1	0,8
4. místo	Benefity	7	0,1	0,7
5. místo	Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	6	0,1	0,6
6. místo	Sociální ocenění pracovní skupinou	5	0,1	0,5
7. místo	Pracovní doba	4	0,1	0,4
8. místo	Spoluúčast na rozhodování	3	0,1	0,3
9. místo	Kariérní postup	2	0,1	0,2
10. místo	Pracovní prostředí	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.6 Odměna za práci

Na základě výsledků z výše uvedených tabulek se pro každý stimul vypočítá spokojenost a efektivnost. Tabulka č. 5 ukazuje výpočet „odměna za práci“, který je

nejdůležitějším stimulem pro pracovníky z hlediska pracovního výkonu a jako nejdůležitější stimul z hlediska setrvání v podniku. Spokojenosti zde dosahuje 61 % a míra efektivnosti také 61 %. Spokojenost s daným stimulem tak lze označit za nadprůměrnou. Z hlediska setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota tohoto stimulu 61 %.

Tabulka č. 5: Výpočet spokojenosti a efektivnosti odměna za práci

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	1	20
Spíše nespokojen	7	245
Spíše spokojen	8	520
Spokojen	5	400
Velmi spokojen	3	300
Σ	24	1485
Spokojenost	0,61	61%
Efektivnost	0,61	61%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.7 Seberealizace

Dalším ze zkoumaných stimulů je „seberealizace“. Z tabulky č. 6 vyplývá, že spokojenost je 64 %, což lze označit za nadprůměrnou. Efektivnost tohoto stimulu je 57 %. Ve srovnání s předchozím stimulem je efektivnost nižší, což znamená, že pro zaměstnance je „seberealizace“ méně důležitá než „odměna za práci“. Z hlediska setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota tohoto stimulu 57 %.

Tabulka č. 6: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu seberealizace

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	2	40
Spíše nespokojen	4	140
Spíše spokojen	7	455
Spokojen	9	720
Velmi spokojen	2	200
Σ	24	1555
Spokojenost	0,64	64%
Efektivnost	0,57	57%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.8 **Benefity**

Stimul „benefity“ má 58 % spokojenost, můžeme jej tedy označit jako relativně uspokojující stimul pro pracovníky. Efektivnost tohoto stimulu je 46 %. Z hlediska setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota tohoto stimulu 40 %.

Tabulka č. 7: Výpočet spokojenosti a efektivnosti benefitů

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	3	60
Spíše nespokojen	5	175
Spíše spokojen	7	455
Spokojen	9	720
Velmi spokojen	0	0
Σ	24	1555
Spokojenost	0,58	58%
Efektivnost	0,46	46%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.9 **Morální ocenění vedoucím organizační jednotky**

Tabulka č. 8 ukazuje spokojenost se stimulem „morální ocenění“, která činí 77 %, což znamená nadprůměrný výsledek spokojenosti pracovníků s tímto stimulem. Z hlediska míry

efektivnosti setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota tohoto stimulu 46 %, a z hlediska míry efektivnosti ke zvýšení pracovního výkonu je 54 %.

Tabulka č. 8: Výpočet spokojenosti a efektivnosti benefitů

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	1	20
Spíše nespokojen	0	0
Spíše spokojen	9	585
Spokojen	7	560
Velmi spokojen	7	700
Σ	24	1865
Spokojenost	0,77	77%
Efektivnost	0,54	54%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.10 Spoluúčast na rozhodování

Se „spoluúčastí na rozhodování“ jako jedním ze stimulů je většina pracovníků spokojena. Výsledek spokojenosti je 70 %, což znamená nadprůměrný. V porovnání s předchozím stimulem je „spoluúčast na rozhodování“ pro pracovníky méně důležitá než „morální ocenění vedoucím organizační jednotky“. Efektivnost pracovního výkonu je 42 % a z hlediska setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota 21 %. V tomto případě se jedná o velice nízkou hodnotu.

Tabulka č. 9: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu spoluúčast na rozhodování

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	1	20
Spíše nespokojen	2	70
Spíše spokojen	9	585
Spokojen	10	800
Velmi spokojen	2	200
Σ	24	1675
Spokojenost	0,70	70%
Efektivnost	0,42	42%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.11 Osobnost vedoucího

„Osobnost vedoucího“ je dalším stimulem, u kterého byla vypočtena efektivnost 73 %, což znamená nadprůměrný výsledek spokojenosti pracovníků s tímto stimulem, s hodnotami z hlediska zvýšení pracovního výkonu 36 % a z hlediska setrvání pracovníků v podniku 58 %.

Tabulka č. 10: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu osobnost vedoucího

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Spíše nespokojen	3	105
Spíše spokojen	6	390
Spokojen	12	960
Velmi spokojen	3	300
Σ	24	1755
Spokojenost	0,73	73%
Efektivnost	0,36	36%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.12 Pracovní doba

Stimul „pracovní doba“ lze označit jako nadprůměrná spokojenost. Z tabulky č. 11 je zřejmé, že spokojenost pracovníků s tímto stimulem je 66 %. Efektivnost stimulu má stejné procento z hlediska zvýšení pracovního výkonu (26 %) i z hlediska setrvání pracovníků v podniku – 26 %.

Tabulka č. 11: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu osobnost vedoucího

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	1	20
Spíše nespokojen	6	210
Spíše spokojen	5	325
Spokojen	8	640
Velmi spokojen	4	400
Σ	24	1595
Spokojenost	0,66	66%
Efektivnost	0,26	26%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.13 Pracovní prostředí

Spokojenost pracovníků se stimulem „pracovní prostředí“ je 72 %, což je nadprůměrný výsledek. Z hlediska zvýšení motivace pracovního výkonu je 21 % u motivace z hlediska setrvání pracovníků v podniku 0,72 %. V obou případech se jedná o velice nízkou hodnotu. Nízká efektivnost tohoto stimulu spočívá především v nízkém koeficientu váhy pořadí.

Tabulka 12: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu pracovní prostředí

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	1	0
Nespokojen	0	0
Spíše nespokojen	1	35
Spíše spokojen	7	455
Spokojen	13	1040
Velmi spokojen	2	200
Σ	24	1730
Spokojenost	0,72	72%
Efektivnost	0,21	21%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.14 Vize, strategie, úspěšnost podniku

Spokojenosti s tímto stimulem je 68 %, což lze označit jako nadprůměrnou. Míra efektivnosti motivace z hlediska zvýšení pracovního výkonu pracovníků činí 13 %. Tato nízká hodnota efektivnosti stimulu je dána především koeficientem váhy pořadí.

Tabulka č. 13: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu vize, strategie, úspěšnost podniku

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	2	40
Spíše nespokojen	2	70
Spíše spokojen	9	585
Spokojen	7	560
Velmi spokojen	4	400
Σ	24	1655
Spokojenost	0,68	68%
Efektivnost	0,13	13%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.3.15 Kariérní postup

S „kariérním postupem“ je spokojeno 67 % pracovníků. Tento stimul tedy lze považovat také za nadprůměrný. Výsledná efektivnost, která činí u motivace pracovníků z hlediska setrvání pracovníků v podniku, je 13 %. Nízký výsledek ukazuje, že pracovníci hodnotí motivaci pro setrvání v podniku jako nejméně efektivní.

Tabulka č. 14: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu kariérní postup

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	1	0
Nespokojen	2	40
Spíše nespokojen	2	70
Spíše spokojen	6	390
Spokojen	9	720
Velmi spokojen	4	400
Σ	24	1620
Spokojenost	0,67	67%
Efektivnost	0,13	13%

Zdroj: Vlastní pracování, 2023

4.3.16 Sociální ocenění pracovní skupinou

Tabulka č. 15 ukazuje spokojenost „sociálního ocenění pracovní skupinou“, která činí 76 %, což znamená nadprůměrný výsledek spokojenosti pracovníků s tímto stimulem. Z hlediska míry efektivnosti setrvání pracovníků v podniku je výsledná hodnota stimulu 38 % a z hlediska míry efektivnosti ke zvýšení pracovního výkonu činí 7,6 %. Efektivnost tohoto stimulu je v obou případech podprůměrná.

Tabulka č. 15: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu sociální ocenění pracovní skupinou

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV
Velmi nespokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Spíše nespokojen	2	70
Spíše spokojen	8	520
Spokojen	8	640
Velmi spokojen	6	600
Σ	24	1830
Spokojenost	0,76	76%
Efektivnost	0,076	7,60%

Zdroj: Vlastní pracování, 2023

4.3.17 Celková efektivnost motivačního systému v podniku AVK VOD-KA

Z tabulky č. 17 vyplývá celková efektivita motivačního systému v podniku, která činí 67 %. Nejvyšší míru efektivnosti představuje „odměna za práci“ – 61 %. Nejnižší efektivnost obdržel stimul „pracovní prostředí“ s hodnotou 7,2 %.

Tabulka č. 16: Celková efektivnost motivačního systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu

Stimul	Efektivnost ES (%)	Maximální efektivnost (%)
Odměna za práci	61	100
Seberealizace	58	90
Benefity	46	80
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	54	70
Spoluúčast na rozhodování	42	60
Osobnost vedoucího	37	50
Pracovní doba	26	40
Pracovní prostředí	22	30
Vize, strategie, úspěšnost podniku	14	20
Sociální ocenění pracovní skupinou	7,6	10
Kariérní postup		
Σ (ESi)	367,6	550
CEMS	$367,6:550=0,67$	67%

Zdroj: Vlastní pracování, 2023

V tabulce č. 18 je uvedena celková efektivita motivačního systému z hlediska setrvání v podniku. Z údajů vyplývá, že nejvyšší efektivnosti dosahuje „odměna za práci“ (61 %), následuje „osobnost vedoucího“ s 59 %. Nejnižší stimul „pracovní prostředí“ získal 7,2 %. Rozdíl mezi efektivnostmi motivačního systému z hlediska setrvání v podniku a efektivnostmi motivačního systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu je v tom, že v prvním případě chybí stimul „odměna za práci“ a ve druhém případě chybí „vize, strategie, úspěšnost podniku“.

Tabulka č. 17: Celková efektivnost motivačního systému z hlediska setrvání v podniku

Stimul	Efektivnost ES (%)	Maximální efektivnost (%)
Odměna za práci	61	100
Seberealizace	58	90
Osobnost vedoucího	59	80
Benefity	40	70
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	46	60
Sociální ocenění pracovní skupinou	38	50
Pracovní doba	26	40
Spoluúčast na rozhodování	21	30
Kariérní postup	13	20
Pracovní prostředí	7,2	10
Vize, strategie, úspěšnost podniku		
Σ (ESi)	369,2	550
CEMS	$369,2:550=0,67$	67%

Zdroj: Vlastní pracování, 2023

5 Zhodnocení a doporučení

Z uvedených údajů vyplývá, že celková spokojenost s motivačním systémem podniku dosáhla 75 %. V tomto případě lze výsledky vyhodnotit jako nadprůměrné. Na základě analýzy byly zjištěny stimuly, které mají vliv na motivační systém podniku. Patří mezi ně: příjem, seberealizace, benefity, morální ocenění, spoluúčast, vedoucí, pracovní doba, prostředí, vize, sociální ocenění.

Nejdůležitější stimul „odměna za práci“ dosahuje z hlediska efektivnosti motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu a efektivnosti pro setrvání v podniku 61 %, což lze označit za nadprůměrný výsledek. Dalším stimulem je „seberealizace“, spokojenost s tímto stimulem je 64 % a efektivnost činí 57 %. Z výsledků lze konstatovat, že většina pracovníků je spokojena se schopností a možnostmi rozvoje vlastní osobnosti. U následujícího stimulu „benefity“ je spokojenost 58 %, efektivnost z hlediska setrvání v podniku činí 40 %, ale z hlediska zvýšení pracovního výkonu činí 46 %. Z hodnocení je patrné, že benefity jsou důležitou a nedílnou součástí motivace pracovníků. Zaměstnanci jsou se stimulem „morální ocenění vedoucím organizační jednotky“ spokojeni na 77 %, což je nejvyšší hodnota ze všech ostatních stimulů. Efektivnost z hlediska setrvání v podniku je 46 % a z hlediska zvýšení pracovního výkonu činí 53 %. Tyto údaje svědčí o tom, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se svými úspěchy a pochvalami od nadřízených v práci. Se stimulem „sociální ocenění pracovní skupinou“ je spokojeno 76 % zaměstnanců, efektivnost je 38 %, ale z hlediska zvýšení pracovního výkonu je to 7,2 %. Z toho vyplývá, že pracovníci pokládají „sociální ocenění pracovní skupinou“ za nejméně efektivní stimul ke zvýšení produktivity práce. Tento stimul je na druhém místě za „morální ocenění vedoucím organizační jednotky“, což svědčí o tom, že většina zaměstnanců je se sociálním oceněním od spolupracovníků spokojena. V týmu je přátelská atmosféra, vzájemné porozumění a spolupráce. Stimul „osobnost vedoucího“ dosáhl spokojenosti 73 %, efektivnost zvýšení pracovního výkonu je 37 %, z hlediska setrvání v podniku činí 59 %. Se stimulem „pracovní doba“ je spokojeno 66 % respondentů. V obou případech byla efektivnost vypočtena na 61 %. Tyto výsledky lze také hodnotit jako nadprůměrné. Rozdílné výsledky můžeme pozorovat u stimulu „spoluúčast na rozhodování“, se kterým je spokojeno 70 % respondentů, efektivnost zvýšení pracovního výkonu je 42 % a také efektivnost z hlediska setrvání v podniku činí 21 %. Z výsledků je patrné, že tento stimul z hlediska setrvání v podniku pro zaměstnance nemá velký vliv na motivační systém. Stimul „pracovní prostředí“ vykazuje spokojenost 72 %. Tento stimul má nejnižší míru efektivnosti 7,2 %. V tabulce č. 16 je

umístěn na 8. místě, v pořadí důležitosti pro setrvání v podniku se umístil na 10. místě. Spokojenost se stimulem „kariérní postup“ činí 67 %, a tento výsledek lze hodnotit jako nadprůměrný. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že většina pracovníků je spokojena s kariérním postupem v práci. Efektivnost motivačního systému z hlediska setrvání v podniku činí 13 %. Poslední stimul „vize, strategie, úspěšnost podniku“ má spokojenost 68 %. Efektivnost motivačního systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu činí 14 %. Dle výsledků můžeme tvrdit, že tento stimul nemá z hlediska zvýšení pracovního výkonu pro zaměstnance velký vliv na motivaci pracovníků.

Z uvedených výsledků je patrné, že úroveň motivačního systému v podniku je nadprůměrná. Doporučujeme se zaměřit především na stimuly s nejvyšším koeficientem váhy v pořadí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na prvním místě z hlediska zvýšení pracovního výkonu a z hlediska setrvání v podniku je „odměna za práci“. Spokojenost se stimulem činí 61 %. Většina pracovníků má fixní plat a tato skutečnost neumožňuje vedoucím pracovníkům plně ohodnotit práci každého zaměstnance. Pracovníci, kteří mají fixní mzdu, a zároveň nemají stanoveny žádné podmínky pro kvalitu a objem práce, nejsou motivováni. Vhodným doporučením by byly odměny nebo příplatky ke mzdě stanovené na určité časové období, odměny za dlouholetou práci nebo osobní příplatky.

U stimulu „seberealizace“ spokojenost činí 64 % a efektivnost v obou příkladech činí 58 %. Existuje také možnost dalšího rozvoje pracovníka rozšířením zkušeností. Toho lze dosáhnout například pomocí školení. Tím se zvýší jejich sebevědomí a získají pocit, že jsou lepší ve své profesi. Pro zvýšení „seberealizace“ by bylo vhodným doporučením: účast na seminářích či poslech webových seminářů na zájmová témata. Tato metoda patří k nejoblíbenějším, protože kombinuje teoretické a praktické znalosti. Je možné využít i dálkové studium nebo možnost naučit se zcela novou profesi, případně si zvýšit kvalifikaci v již existující profesi. Tento typ vzdělávání umožňuje nejen poměrně rychle získat nové znalosti, ale také doklad o jejich získání.

Stimul „benefity“ dosahuje spokojenost 58 %, efektivnost motivačního systému z hlediska zvýšení produktivity je 46 % a z hlediska setrvání v podniku 40 %. Ačkoli podnik nabízí mnoho benefitů, můžeme doporučit provést dotazování spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými benefity, což pomůže pochopit, který benefit je třeba změnit nebo nahradit, aby se spokojenost zvýšila.

Další stimul „morální ocenění vedoucím organizační jednotky“ vykazuje spokojenost 77 %, efektivnost motivačního systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu činí 54 % a z hlediska setrvání v podniku má 46 %. Můžeme doporučit následující kroky: pochvala pracovníkům při společném obědě, kde vedoucí pracovníci oceňují zaměstnance formou společného setkání. V neformálním a přátelském prostředí to pomůže zvýšit sebevědomí a sebehodnocení každého pracovníka. Dále by mohlo být podporováno vzdělávání pracovníků, kteří by měli možnost získat kvalifikaci v různých profesích.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu efektivnosti motivačního systému podniku a navrhnout zlepšení motivačního systému. V teoretické části byly na základě odborné literatury popsány základní pojmy, které se týkají motivace a stimulů.

V praktické části byl charakterizován podnik a následně byly díky dotazníkovému šetření vypočteny výsledky spokojenosti pracovníků s danými stimuly. Na základě uvedených výsledků bylo identifikováno, kterými stimuly je třeba se zabývat, aby se zvýšila jejich efektivnost. Celková spokojenost činí 75 % a celková efektivita dosahuje 67 %. Z výsledků vyplývá, že nejdůležitějšími stimuly pro pracovníky jsou: „odměna za práci“, „seberealizace“, „benefity“, „morální ocenění vedoucím organizační jednotky“, „osobnost vedoucího“.

Dále bylo zjištěno, že spokojenost a efektivnost motivačního systému je nadprůměrná. Na základě dotazníkového šetření bylo navrženo řešení, které by zvýšilo efektivitu a spokojenost stimulů. V závěru práce byly navrženy doporučení pro zlepšení efektivnosti motivačního systému a důsledky jejich přijetí.

Prvním návrhem jsou odměny či příplatky ke mzdě stanovené na určité časové období nebo osobní příplatky. Toto by vedoucím pracovníkům pomohlo posoudit výkonnost jejich podřízených. Tímto způsobem by vedoucí pracovníci mohli ovlivňovat motivaci z hlediska zvýšení pracovního výkonu a z hlediska setrvání v podniku.

Dalším doporučeným návrhem jsou: účast na seminářích či poslech webových seminářů na vybraná témata. To by pracovníkům pomohlo rozvíjet se v různých oblastech a stát se více kvalifikovanými.

K benefitům lze dále přidat několik volných dnů navíc (např. narozeniny nebo tzv. „sick days“) i zavedení nového benefitu, například příspěvky na důchodové připojištění. Toto by pracovníky motivovalo ke zvýšení produktivity a poskytlo důvod, aby neodcházeli z firmy k jinému zaměstnavateli.

K morálnímu ocenění vedoucím organizační jednotky lze doporučit případné pochvaly od zaměstnavatele v neformálním a přátelském prostředí, což by podpořilo iniciativu zaměřenou na vzdělávání pracovníků a rozvoj sebedůvěry.

Zjištěné výsledky a doporučení pro zlepšení efektivnosti motivačního systému podniku budou sloužit jako návod a budou předány vedoucím pracovníkům oslovené firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

Citovaná literatura

- Bělohlávek, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.
- Friedman, M. 1997. *Za vším hledej peníze*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-480-0.
- Horváthová, P. 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN: 978-80-7357-390-4.
- Janíková. (2013, s. 21). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.
- Kolajová, L. 2006. *Týmová spolupráce jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších cílů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1764-6.
- Koubek, L. 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarikova Univerzita. ISBN 978-80-210-6384-6.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. ISBN 80-7169-480-0.
- Meier, R. 2009. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2308-2.
- McGregor. (2006). *The human side of interprise*. New York: The McGraw-Hill.
- Nakonečný, M. 2009. *Socialní psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- Nakonečný, M. 2014. *Motivace chování*. 3. vydání. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z: How American Bussines Can Meet The Japonese Challenge*. New York: Basic Books. ISBN 9780201055245.
- Plamínek, J. 2009. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6524-2.
- Plháčková, A. 2003. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-169-9.
- Schopenhauer, A. 2010. *The fourfold root of the principle of sufficient reason and on the will in nature*. Oxford: Benedition Classics. ISBN 9781849026628.
- Tharp, T. 2009. *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life*. New York: Simon and Schuster. ISBN 9781439106563.
- Urban, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0227-3.

Vojtěch, B. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Mnemotechnická pomůcka k McGregorově teorii.....	16
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek č. 3: Rozdíl mezi sporem a problémem.....	25
Obrázek č. 4: škála spokojenosti.....	29
Obrázek 5: Organizační struktura AVK VOD-KA a.s.....	33

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP.....	28
Tabulka č. 2: Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem (SV znamená spokojenost x výběry).....	29
Tabulka č. 3: Stanovení pořadí důležitosti z hlediska motivace pro setrvání v podniku	40
Tabulka č. 4: Stanovení koeficientu váhy pořadí jednotlivých stimulů z hlediska setrvání v podniku.....	40
Tabulka č. 5: Výpočet spokojenosti a efektivnosti odměna za práci.....	41
Tabulka č. 6: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu seberealizace.....	42
Tabulka č. 7: Výpočet spokojenosti a efektivnosti benefitů.....	42
Tabulka č. 8: Výpočet spokojenosti a efektivnosti benefitů.....	43
Tabulka č. 9: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu spoluúčast na rozhodování.....	44
Tabulka č. 10: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu osobnost vedoucího.....	44
Tabulka č. 11: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu osobnost vedoucího.....	45
Tabulka 12: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu pracovní prostředí.....	46
Tabulka č. 13: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu vize, strategie, úspěšnost podniku.....	46
Tabulka č. 14: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu kariérní postup.....	47
Tabulka č. 15: Výpočet spokojenosti a efektivnosti stimulu sociální ocenění pracovní skupinou.....	48
Tabulka č. 16: Celková efektivnost motivačního systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu.....	48
Tabulka č. 17: Celková efektivnost motivačního systému z hlediska setrvání v podniku ..	49

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	35
Graf 2: Věk respondentů.....	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	37
Graf 4 : Stupeň řízení	38