

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Analýza efektivity motivačního systému a návrh na  
opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému**

**Andrea Nikolosová**

© 2024 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Nikolosová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Analýza efektivity motivačního systému a návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému.**

Název anglicky

**Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise and the Proposition to Step-up of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivitu současného motivačního systému daného podniku a zjistit efektivitu jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Na základě zjištěných dat vypracovat doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity motivačního systému.

## Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivity jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivity motivačního systému jako celku.

Druhá část práce je založena na zjištění pořadí důležitosti stimulů, spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet efektivity stimulů a celého motivačního systému.

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivita, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála.

---

## Doporučené zdroje informací

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.  
ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.  
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.  
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza efektivity motivačního systému a návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., a panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za jejich odborné vedení a pomoc při psaní závěrečné práce. Zároveň bych ráda poděkovala firmě KAVALIERGLASS, a.s., zejména jejímu vedení za to, že mi pomohli posbírat odpovědi v dotazníkovém šetření od jejich zaměstnanců, které jsem využila k analýze v praktické části diplomové práce. Děkuji i své rodině a blízkým za podporu během celé doby studia.

# **Analýza efektivity motivačního systému a návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému**

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu efektivity motivačního systému společnosti KAVALIERGLASS, a.s. a obsahuje doporučení, jak tuto efektivitu zvýšit.

Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, vysvětluje nejdůležitější pojmy i nejčastější teorie z oblasti motivace zaměstnanců a popisuje fungování systému odměňování.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku podniku, jeho organizační strukturu a následnou analýzu efektivity stávajícího motivačního systému, která vychází z výsledků dotazníkového šetření. Díky realizovanému průzkumu byla zjištěna důležitost jednotlivých motivačních stimulů a spokojenost s těmito stimuly ze strany respondentů. Ze získaných dat byly následně provedeny výpočty, jejichž výsledkem je celková spokojenost a efektivita motivačního systému společnosti.

Na základě provedené analýzy jsou na závěr navržena doporučení s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců a zefektivnit celý motivační systém podniku. Tato doporučení se týkají pěti stimulů, které jsou respondenty označeny za nejdůležitější z hlediska pracovního výkonu a setrvání v podniku, a také jednotlivých stupňů řízení, na kterých se pracovníci ve firmě nachází.

**Klíčová slova:** Motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivita, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála

# **Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise and the Proposition to Step-up of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

## **Abstract**

This thesis focuses on the analysis of the motivation system efficiency of KAVALIERRGLASS, a.s. and contains recommendations on how to increase this efficiency.

The theoretical part is based on the study of specialized literature, explains the most important concepts and the most common theories in the field of employee motivation and describes the way the reward system works.

The practical part focuses on the company description, its organizational structure and the following analysis of the current motivation system efficiency, which is based on the results of a questionnaire survey. Thanks to the conducted survey, the importance of different motivational incentives and the satisfaction with these incentives of the respondents was determined. From the data obtained, calculations were performed, resulting in a discovery of the actual company's motivation system efficiency.

Based on the analysis, suggestions are made in order to increase employee satisfaction and make the whole motivational system of the company more effective. These suggestions are related to five incentives identified as the most important in terms of job performance and retention by the respondents, as well as the different levels of management at which employees are placed in the company.

**Keywords:** Motivation, incentives, benefits, employee rewarding, questionnaire, happiness, efficiency, motivation system, rank significance coefficients, rating scale

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Motiv .....	12
3.2 Stimul .....	13
3.3 Motivace vs. Stimulace .....	13
3.4 Vnější a vnitřní motivační faktory .....	14
3.5 Původ motivace.....	15
3.6 Pracovní motivace .....	16
3.6.1 Zdroje pracovní motivace .....	18
3.7 Teorie pracovní motivace .....	22
3.7.1 Teorie zaměřené na potřeby.....	22
3.7.2 Procesně zaměřené teorie .....	25
3.7.3 McGregorova teorie X a Y .....	26
3.7.4 Teorie instrumentality .....	27
3.8 Motivační nástroje.....	28
3.8.1 Odměny .....	28
3.8.2 Sankce .....	29
3.8.3 Neefektivní motivační nástroje .....	29
3.9 Systém odměňování zaměstnanců .....	30
3.9.1 Základní otázky odměňování.....	30
3.9.2 Principy pro efektivní systém odměňování .....	31
3.9.3 Formy hmotného odměňování .....	31
3.10 Pracovní vztahy.....	32
3.10.1 Pravidla pro zdravé pracovní vztahy.....	33
3.11 Péče o pracovníky .....	33
<b>4 Metodika .....</b>	<b>35</b>
4.1 Kroky, které byly použity pro zjištění efektivity motivačního systému .....	35
4.1.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů .....	35
4.1.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů .....	36
4.1.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP) .....	36
4.1.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSI).....	37
4.1.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES).....	39
4.1.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) .....	39
4.1.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS) .....	39
4.1.8 Interpretace výsledků .....	40



<b>5</b>	<b>Charakteristika společnosti KAVALIERGLASS, a.s.</b>	<b>41</b>
5.1	Organizační struktura společnosti	41
5.2	Personální politika společnosti	42
<b>6</b>	<b>Analýza motivačního systému KAVALIERGLASS, a.s.</b>	<b>46</b>
6.1	Identifikační část	47
6.2	Pořadí důležitosti jednotlivých stimulů	53
6.2.1	HSV - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů	53
6.2.2	HSS - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů	62
6.3	Spokojenost s jednotlivými stimuly ve firmě	71
6.4	Spokojenost s jednotlivými stimuly na základě stupně řízení v podniku	75
6.4.1	Výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí	76
6.4.2	Štábní pracovník	78
6.4.3	Nižší stupeň řízení	81
6.4.4	Střední stupeň řízení	83
6.4.5	Vyšší stupeň řízení	86
6.5	Výpočet celkové spokojenosti (SS <sub>i</sub> ) a efektivity (ES <sub>i</sub> )	88
<b>7</b>	<b>Zhodnocení výsledků</b>	<b>92</b>
7.1	Zhodnocení identifikační části	92
7.2	Zhodnocení důležitosti jednotlivých stimulů	92
7.3	Zhodnocení spokojenosti pracovníků s jednotlivými stimuly	93
7.4	Zhodnocení celkové spokojenosti na základě stupně řízení	93
7.5	Zhodnocení celkové efektivity motivačního systému na stupních řízení	94
7.6	Zhodnocení celkové spokojenosti s motivačním systémem a jeho efektivity	95
<b>8</b>	<b>Návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému</b>	<b>96</b>
8.1	Nejdůležitější stimuly	96
8.1.1	Výše odměny za práci	97
8.1.2	Seberealizace	97
8.1.3	Pracovní doba	98
8.1.4	Osobnost přímého nadřízeného	98
8.1.5	Poskytované benefity	98
8.2	Jednotlivé stupně řízení	99
<b>9</b>	<b>Závěr</b>	<b>101</b>
<b>10</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>103</b>
<b>11</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b>	<b>107</b>
11.1	Seznam obrázků	107
11.2	Seznam tabulek	107
11.3	Seznam grafů	108
11.4	Seznam použitých zkratk	109

# 1 Úvod

Motivace a efektivní řízení zaměstnanců jsou klíčové pro to, aby byla společnost úspěšná. Podnikatelské prostředí v této době je velmi dynamické a proto, aby firma dosahovala dlouhodobého růstu a konkurenceschopnosti, je zapotřebí dokázat zaměstnance efektivně motivovat a udržet.

Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní, začnou odvádět lepší práci, také se stanou více loajálními ke svému zaměstnavateli. Pracovník, který má na starosti své zaměstnance, může velmi výrazně ovlivnit, jak se budou jeho zaměstnanci cítit motivovaní na pracovišti a jaké budou jejich pracovní výsledky.

Nelze říct, že efektivně nastavený motivační systém uspokojí všechna přání zaměstnance, jelikož proces motivování jedince je velmi složitý a každý člověk má jiné potřeby a hodnoty. Efektivní motivační systém povede k větší spokojenosti zaměstnanců ve firmě a k menšímu obměňování pracovních sil. Spokojení zaměstnanci nebudou mít potřebu měnit práci a personalisté se budou více starat o jejich udržení, než o hledání nových kandidátů z důvodu častých odchodů stávajících zaměstnanců.

Nemělo by se zapomínat, že se lidé čím dál více zaměřují na to, aby jim práce dávala smysl a mohli se v ní seberealizovat. Z tohoto důvodu podniky do svých motivačních systémů zařazují nejen hmotné odměny, ale také ty nehmotné, jako je pochvala nebo uznání.

Každá firma se vyvíjí vzhledem k vnějšímu prostředí a dalším faktorům, které firmu ovlivňují zvenčí i zevnitř. Proto se může stát, že motivační systém, který byl implementován před lety, už může být zastaralý a je potřeba podniknout kroky, které povedou k jeho zefektivnění. Jednou z nejdůležitějších podmínek pro dosažení dlouhodobého růstu je efektivní motivační systém a jeho neustálé přizpůsobování novým podmínkám.

## **2 Cíl práce**

Cílem práce je zjištění celkové efektivity motivačního systému i jednotlivých motivačních stimulů podniku KAVALIERGLASS, a.s.

Na základě zjištěných hodnot bude vypracován návrh na opatření, který zvýší efektivitu motivačního systému tohoto podniku.

### 3 Teoretická východiska

Dnes je velmi časté, že se firmy potýkají s velmi intenzivní konkurencí, hledáním nových obchodních příležitostí a udržováním si své pozice v tržním prostředí. Pro to, aby organizace rostla a neustále upevňovala svou pozici na trhu, musí mít efektivně nastavený motivační systém uvnitř podniku a pracovat na zaměstnanecké spokojenosti. Zaměstnanci totiž hrají velmi důležitou roli pro dosažení firemních cílů. Pro úspěšný podnik jsou nezbytní zaměstnanci, kteří jsou obohaceni zkušenostmi a odbornou kvalifikací. Příjemné pracovní atmosféře napomáhá motivovanost zaměstnanců, která je důležitým bodem organizační firemní kultury. Před analýzou motivačního systému společnosti KAVALIERRGLASS, a.s. bude v této části diplomové práce sestavena teorie vycházející z oblasti motivace, která bude sloužit jako podklad analýze dotazníkového průzkumu a následným návrhům na zlepšení.

#### 3.1 Motiv

Podle Deibla (2005, s. 53) je základem lidského jednání motiv, který člověka pohání. Motiv může být pro každého jiný. Motivy se liší podle potřeb, které mají být naplněny. Existuje motiv hlavní, spolumotiv nebo motiv vedlejší.

Bedrnová (2012, s. 227) vysvětluje ve své knize, že motiv ovlivňuje, jak dlouho se člověk dokáže dané činnosti věnovat, a také, s jakým pracovním nasazením. Pokud bude motiv dost silný, jedinec dovede k dosáhnutí cíle a vnitřnímu uspokojení. Motivy se projevují i v případě snahy vyhnout se něčemu nepříjemnému. Je možné sledovat, jakou silou daný motiv na jedince působí. Autorka dále uvádí, že síla motivu se projevuje na intenzitě jednání. Jedinec si vybírá na základě jeho preferencí, co je pro něj důležité a méně důležité, zkrátka čemu dá přednost.

**Motivy jsou rozděleny podle lidských potřeb do kategorií specifikovaných níže:**

- **Základní motivy:** motivy, které má člověk od narození (touha po jídle, pití, péči, potřeba dýchat a další);
- **Afektivní motivy:** motivy, které člověk získává v průběhu života, ale z části má některé od narození (potřeba být v bezpečí, pocit nedostatečné sytosti, pocit agrese);

- **Sekundární motivy:** motivy, které má člověk možnost naučit se během života (potřeba trávit čas ve společnosti mezi ostatními jedinci, touha po dosažení úspěchu a moci, touha po tom něco vlastnit) (Bedrnová, 2002, s. 247).

### 3.2 Stimul

Provazník (1996, s. 37) uvádí, že stimul je znamení, které dokáže vyvolat změnu v motivovanosti jedince. Stimuly se mohou dělit na vnitřní (endogenní) a vnější (exogenní). Endogenní stimuly by se daly nazvat jako impulsy, které oznamují nějakou změnu uvnitř organismu jedince. Může se jednat o pocit nervozity před písemným testem, což může vést k rozhodnutí nezúčastnit se psaní testu. Exogenní stimuly lze nazývat jako incentive, které ovlivňují motivaci jedince zvnějšku. Příkladem exogenního stimulu může být dle autora například získání prémie za dobře odvedený pracovní úkol, což namotivuje pracovníka k lepšímu pracovnímu výsledku.

### 3.3 Motivace vs. Stimulace

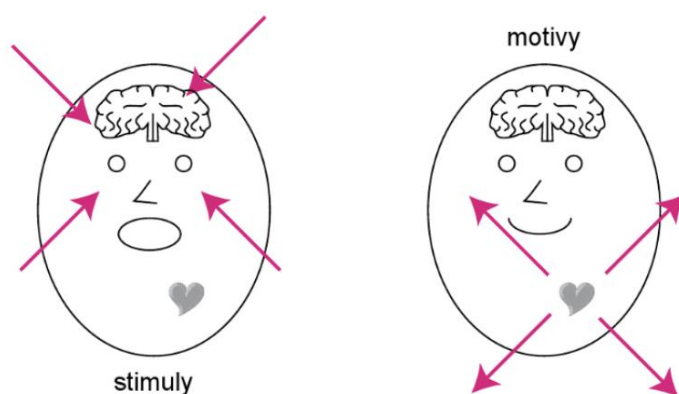
Názvy jako motivace, inovace nebo komunikace mají ve většině případech původ z latiny. Pojmenování motivace vzniklo původně od slova motiv, které je převzato z latiny ze slova movere, které znamená pohybování se nebo jít vpřed. Motiv se vyznačuje tím, že člověka nějakým způsobem dovede k pohybu. Slovo motiv nebo motivace značí, že něco uvnitř jedince pracuje a pohání ho vpřed. Může to být potřeba, touha nebo emoce, která člověka dovede k tomu, aby se nějakým způsobem zachoval (John Eric, 2004, s. 14).

Účelem motivace je tvorba pozitivního postoje k dané činnosti, která směřuje k dosažení vytyčeného cíle. Pozitivní postoj jedince k nějakému výkonu většinou vzniká ze dvou příčin. Může vycházet z toho, že splnění výkonu přináší nějakou vnější výhodu, může to být například materiální odměna či bonus. Druhá příčina může být skutečnost, že určité vnitřní přesvědčení jedince je v souladu s vykonáváním dané práce. To znamená, že práce je vykonávána pod vlivem vnějších podnětů takzvaných stimulů nebo také pod vlivem vnitřních motivů. Na člověka může mít vliv vnitřní motivace i vnější stimuly zároveň (Plamínek, 2010, s. 14).

Je potřeba si uvědomit, že za určitých podmínek může vnější motivace snižovat vnitřní motivaci (Kolman, 2012, s. 64).

V případě, že někdo plní úlohu pod vlivem vnějších podnětů, lze to označit za stimulaci. Když někdo pro výkon využívá vnitřní motivy, jedná se o motivaci (Plamínek, 2010, s. 14).

Obrázek 1 Stimulace vs. motivace



Zdroj: Plamínek, 2010, s. 14

Zaměstnanec může posílit k odvedení dobré práce stimulace formou lákavých bonusů či výhod, které dokážou nahradit nepříjemný pocit spojený s danou činností. V případě, že se tyto stimuly omezí či úplně zastaví, může to mít za následek nechuť zaměstnance k vykonávání dané činnosti.

Pokud zaměstnavatel správně odhadne motiv svého zaměstnance, dojde k aktivování jeho vnitřních motivů a práce bude odvedena i bez vnějších stimulů. V tomto případě se člověk dané práci věnuje z vlastního zájmu nebo z důvodu její důležitosti či smysluplnosti (Plamínek, 2010, s. 15).

### 3.4 Vnější a vnitřní motivační faktory

Motivační faktory, které mají vliv na pracovní motivaci zaměstnanců, a to v pozitivním i negativním smyslu lze rozčlenit do několika kategorií. Maslowův hierarchický model zaměřený na lidské potřeby je rozčleňuje do pěti kategorií. Model začíná vespod od základních potřeb (fyziologické) a pokračuje vzhůru až po potřeby seberealizační. Tyto faktory se dělí na vnější nebo vnitřní a jsou zaměřeny se na to, zda jsou potřeby uspokojovány již při průběhu činnosti nebo jejím ukončením. Faktory se mohou kategorizovat i podle toho, jestli jsou hmotné či nehmotné povahy.

Herzbergova dvoufaktorová teorie se zabývá rozdělením faktorů podle stavu, který v člověku vyvolá. Na základě této teorie může být jedinec buď spokojený či nikoliv. (Urban, 2017, s. 12, 13).

**Motivace vnitřní** s sebou nese faktory, které si jedinci mohou sami vybudovat. Tyto faktory je vedou k určitému chování nebo dosahování konkrétních cílů. Zmíněné faktory se vyznačují pocitem zodpovědnosti a smysluplnosti práce, schopností ovlivnit vlastní situaci, rozvojem osobních dovedností, nezávislostí a postupem v kariérním žebříčku (Armstrong, 2007). Pokud mají jedinci vnitřní motivaci, jednájí z vlastní iniciativy. U motivace vnější je rozdíl v tom, že jedinec chce dosáhnout určitého cíle, k jehož dosažení ho vede nějaký prostředek zvenčí. Vnější motivace není spojena se samotnou činností a jednání tedy není motivováno vnitřně (Klein, 2008).

**Motivace vnější** zahrnuje taková opatření, která podněcují motivaci u zaměstnanců zvenku. Jde o aplikaci strategií, které pracovníci na vedoucích pozicích využívají pro posílení pracovního výkonu zaměstnanců. Opatření mohou být pozitivní, a to například ocenění, povýšení nebo finanční bonusy. Negativní opatření zahrnují kritiku, snížení platu nebo vyjádření nespokojenosti s výkonem pracovníka. Vnější motivátory mohou mít okamžitý a silný účinek, avšak nemusí být vždy dlouhodobě udržitelný (Armstrong, 2007).

### 3.5 Původ motivace

Motivace každého člověka může být odlišná a je silně ovlivněna výchovou v dětství. Zdroje motivace formují motivaci jedince a pomáhají k lepšímu porozumění motivačního mechanismu. Hlavními zdroji utvářejícími základ motivace jsou potřeby, návyky, hodnoty, zájmy a ideály (Bedrnová, 2007).

Potřeby u člověka představují určitý druh nedostatku. Každý člověk se snaží tento nedostatek uspokojit, tím, že bude své potřeby naplňovat. Převážně jde o biologické potřeby, jejichž naplnění je základem pro naše přežití. Termín návyk se vztahuje k opakovanému nebo automatickému provádění určité akce nebo činnosti jednotlivcem. Tyto akce mohou zahrnovat různé rituály spojené s nějakými situacemi či událostmi. Může se také jednat o návyky získané výchovou nebo učením.

Během svého života se každý jedinec navíc setkává s mnoha různými jevy a situacemi, přičemž každý tento jev či situace v něm vyvolá určitou emocionální reakci nebo druh prožitku, který zapříčiní nebo dopomůže ke vzniku vlastních hodnot. Tato hodnotová struktura se u každého liší, jelikož je formována vlivem prostředí, ze kterého

jedinec pochází a jeho osobními prožitky. Mezi základní hodnoty patří například rodina, láska, kamarádství a věrnost a další.

**Zájem** působí jako hnací síla pro to, aby člověk získával znalosti. Lze ho definovat i jako specifické potřeby, které vedou k vykonávání daných činností a pravidelně jim věnovat čas.

**Ideál** je subjektivně ideální koncepce něčeho, co je považováno za pozitivní. Představuje pro člověka ideální, dlouhodobě vyhledávaný cíl. Ideály jsou utvářeny pod sociálními vlivy, které na jedince působí v jeho okolí a také procesem rozvoje jeho osobnosti (Bedrnová, 1998).

### **3.6 Pracovní motivace**

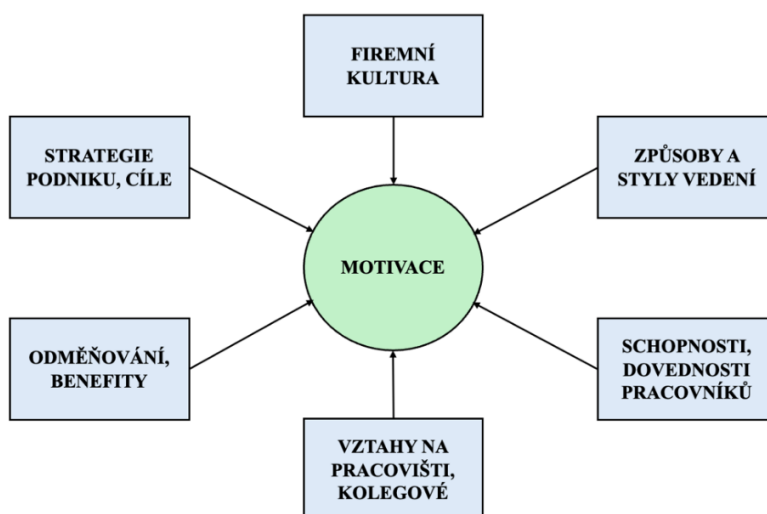
Zajistit motivaci zaměstnanců je klíčovým úkolem vedoucích pracovníků. Důvodem je například to, že motivovaný zaměstnanec pracuje s větším úsilím, je ochotnější a méně se dopouští chyb. Motivovaný zaměstnanec dosáhne lepšího výsledku a nemusí být přítom tolik pod neustálým dozorem svého vedoucího. Pro správné motivování zaměstnanců je nutnost pochopit působení všech motivačních faktorů, které k jejich motivaci mohou vést, ale i těch, které k ní nevedou. Tyto faktory mohou ovlivňovat pracovníky všemi možnými způsoby. Řídící pracovník může své zaměstnance namotivovat k odvedení excelentního pracovního výkonu nebo také k tomu, aby byl oddaný společnosti, ve které pracuje (Urban, 2017, s. 12).

Zaměstnavatelé si své zaměstnance vybírají primárně na základě energie a odhodlanosti, což jsou znaky, kterých si jako první všimnou. Následně tyto kladné vlastnosti u zaměstnance rozvíjí a prohlubují (John Eric, 2004, s. 15).

Celkově se pracovní motivace zabývá tím, jakými způsoby lze podpořit výkonnost zaměstnanců (Urban, 2017, s. 12).



Obrázek 2 Složky, které ovlivňují motivaci pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek číslo 2 nastiňuje problematiku motivace zaměstnanců. Motivace je totiž proces ovlivněn více možnými faktory. Na motivaci má vliv strategie podniku a cíle podniku. Ovlivňuje jí i poskytování benefitů a celkově odměňování zaměstnanců. To, jakým stylem se rozhodne řídicí pracovník vést své podřízené. Firemní kultura je důležitým měřítkem spokojenosti a motivace zaměstnanců ve firmě. Pokud má pracovník vřelé vztahy s kolegy na pracovišti, může to stát za jeho silnější motivací. Poslední složka, která může ovlivnit motivaci zaměstnanců, jsou jejich schopnosti a dovednosti. Podmínkou pro to, aby byl motivační systém funkční, je vyvážené respektování všech složek motivace.

### **Strategie podniku**

Strategie podniku vychází z jejích cílů a politiky. Definice toho, čeho chce podnik dosáhnout. Strategii definoval Alfred Chandler v roce 1962 jako dlouhodobý plán firmy, který ovlivňuje veškeré její budoucí aktivity. Zaměřuje se na činnosti a zdroje, které směřují k dosažení cílů společnosti (Zuzák, 2011, s. 27).

### **Kultura podniku**

Termín kultura podniku označuje soubor norem a hodnot. Jsou to nepsaná pravidla, která určují chování organizace a jejích pracovníků (ARMSTRONG, 2007). Kultura jinak definována může být souhrn v rámci určitého kulturního systému a zkoumání

podobností, shod a rozdílů mezi společenstvími, která jsou geograficky různě rozmístěná (Růžičková, 2000).

### **Styly vedení**

Každý jedinec upřednostňuje jiný způsob života, což platí i pro jeho přístup k řízení a vedení. U každého převládá jiný typ řízení, a to potom může ovlivnit motivaci zaměstnanců. Obecně se dá rozlišovat přístup liberální a autoritativní. Nelze někoho označit za zcela autoritativního nebo liberálního, ale každý člověk má tendenci se k jednomu z těchto stylů více přiklánět. Uplatňovaný styl vedení má velký vliv na zaměstnaneckou motivaci k práci. Obecně lze říci, že zaměstnanci jsou více motivováni a ochotní pracovat, pokud mají možnost úkoly si sami stanovit a cítí, že jsou tyto úkoly jejich vlastními. Z toho plyne, že řídicí pracovník by měl zaměstnancům umožnit prosazování vlastních názorů a zohledňovat je při rozhodování či stanovování cílů (Armstrong, 2015, s. 167).

### **Schopnosti a dovednosti**

Každý zaměstnanec se liší svou jedinečností a schopnostmi. Někteří jsou nadaní na práci s čísly a jsou to specialisté na ekonomii, zatímco jiní mají zručnější ruce a jsou vhodnějšími kandidáty na řemeslné práce. Z tohoto důvodu neexistuje návod na univerzální postup motivace zaměstnanců. Cílem manažerů je přizpůsobit motivační systém tak, aby co nejvíce vyhovoval většině lidí. Motivací k pracovnímu výkonu může být i rozšiřování a zlepšování pracovních schopností (Depoo, 2021, s. 16).

### **Systém odměňování**

Systém odměňování je souborem pravidel a postupu, které podnik využívá k poskytování odměn svým zaměstnancům. Jedná se o důležitý nástroj pro správu mezd a platů v podniku (Depoo, 2021, s. 94).

#### **3.6.1 Zdroje pracovní motivace**

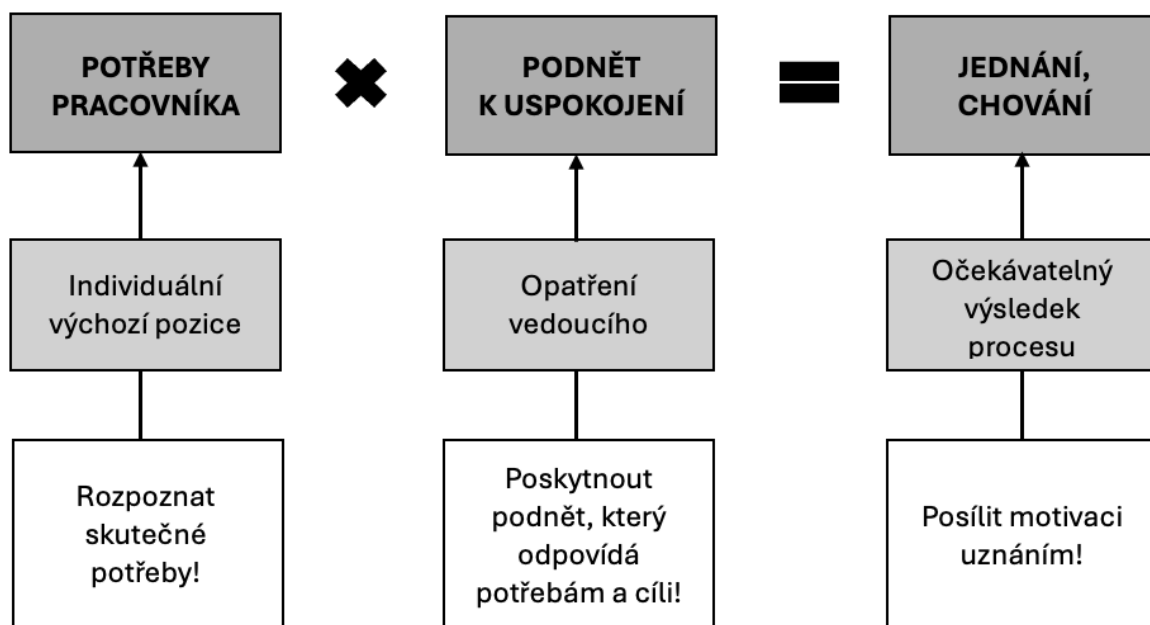
Klíčovým prvkem pro úspěšnou motivaci zaměstnanců je identifikace faktorů, které jsou v konkrétní situaci nejúčinnější, a jejich následné využívání. Proto je důležité mít přehled o hlavních zdrojích motivace, ze kterých bude možné odvodit individuální pracovní motivaci.

**Základním pilířem individuální pracovní motivace jsou následující typy:**

- 1) motivace vyplývající ze zájmu o práci, možnosti uplatnit vlastní dovednosti a dosáhnout stanovených cílů nebo překonat výzvy, je pojmenována jako motivace vnitřní;
- 2) motivace poháněna materiálními odměnami, známá jako motivace vnější;
- 3) motivace vycházející z osobní pověsti nebo profesní prestiže jedince;
- 4) motivace založená na hodnotách spjatých s danou prací či jejím posláním.

Jednotlivé motivační faktory mohou fungovat u každého pracovníka jinak (Urban, 2008, s. 52).

Obrázek 3 Motivování pracovníků k požadovaným výkonům



Zdroj: vlastní zpracování dle Laufera, 2008, s. 55

Pro efektivní motivaci zaměstnance k vykonání požadovaného úkolu nebo pracovní činnosti je třeba splnit dva základní předpoklady. Manažer by měl u zaměstnance rozpoznat potřebu, která nebyla dosud uspokojena, přičemž tato potřeba nemusí být nutně vyslovena a zaměstnanec si ji ani nemusí sám plně uvědomovat. Současně je důležité identifikovat, jaké příležitosti v pracovním prostředí existují pro uspokojení této potřeby. Klíčové je ve správný moment nabídnout zaměstnanci stimul, který se shoduje s jeho aktuální potřebou. Pokud manažer tento proces zvládne úspěšně, pak se zaměstnanec bude

chovat v souladu s očekávanými požadavky. Takové chování je potom důležité upevnit, což je obvykle formou odměn. Na obrázku číslo 2 je ukázáno, že motivaci lze zesílit uznáním, což by mělo představovat závěrečný krok v procesu motivace zaměstnance (Laufer, 2008, s. 55).

V českých firmách se pochvala moc nevyužívá. Přitom pochvala verbální nebo prostřednictvím neverbálních signálů, jako jsou úsměvy či gesta, hraje klíčovou roli v podpoře motivace. Ta je zásadní pro pracovní výkonnost. Jedním z hlavních důvodů, proč jsou manažeři najímáni do společností, je právě za úkolem motivovat zaměstnance, protože bez správné motivace nelze očekávat vysoký pracovní výkon. Motivační signály, jako je uznání nebo pochvala, by neměly být omezeny pouze na výjimečné výkony. Povinností manažera je identifikovat příležitosti k pochvale zaměstnanců, včetně běžných nebo průměrných výkonů, nebo za jakoukoliv činnost, ve které se zaměstnanec vyznamenává (Rychtaříková, 2008, s. 102,103).

V souvislosti s tím je velmi důležité, aby každá společnost měla dobře promyšlený motivační program k motivaci zaměstnanců. Program by měl zahrnovat různé metody stimulace, které naplňují personální a sociální zásady organizace. Cílem motivace není jen zvyšování pracovního výkonu, ale cílem je také zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což má přímý vliv na jejich loajalitu. Snižuje se tím i riziko jejich odchodu z organizace. Základem pro tvorbu efektivního motivačního programu je důkladné prověření formou seriózního průzkumu, co zaměstnance v práci motivuje (Kociánová, 2010, s. 39).

### **Vnitřní pracovní motivace**

Základem vnitřního podnětu k práci je pracovní atmosféra a prostředí, které může zaměstnanci přinášet uspokojení, štěstí a příjemný pocit při výkonu práce. Vnitřní motivace je přirozená tendence zaměstnance plnit s větším pracovním zapálením úkoly, které ho naplňují příjemným pocitem a je ochoten jim dobrovolně věnovat svou pozornost. Zaměstnanec se méně často vystavuje plněním úkolů, které mu nejsou tolik sympatické, a podává při jejich plnění horší výkon. Pokud vedoucí pracovník pozná, že vnitřní motivace u zaměstnance hraje klíčovou roli, měl by se zaměřit na její podpoření a udržování. Tento druh motivace je typický pro lidi, kteří mají snahu dosahovat vysokých cílů a překonávat překážky. Zaměstnanci, kteří jsou poháněni zevnitř, nejsou příliš zaměřeni na hodnocení od ostatních a soustředí se na dosažení vlastních standardů v práci. Proto je důležité umožnit těmto zaměstnancům zdokonalování jejich schopností a svěřovat

jim náročné úkoly, které vyžadují určité specifické schopnosti. Naopak pracovníkům, kteří nejsou motivováni vnitřně, je nutné zadávat jednodušší úkoly s častějším dohledem manažera (Urban, 2008, s. 53).

### **Materiální motivace**

Materiální neboli vnější motivace u zaměstnanců je definována jejich zájmem o finanční odměnu a hmotné zisky, jako je mzda, bonusy, zaměstnanecké výhody atd. Zaměstnanci motivovaní finančně mají primární zájem o odměny, které mohou získat za splnění určité práce nebo úkolu. Pro tuto formu motivace je charakteristické očekávání nějaké odměny za nadstandardní práci, časté diskuse o finančních výdělcích a porovnávání svého majetku s majetkem ostatních zaměstnanců. Pro efektivní motivaci zaměstnanců, kteří jsou motivováni financemi, je nejlepší mít jasně definovanou náplň jejich práce a její výsledky či přínosy. Zaměstnavatel by měl pracovníkovi stanovit výši možných odměn, jelikož tím docílí jeho větší motivovanost. Odměny za dobře odvedenou práci mohou být například i ve formě nepeněžní, a to vyšších zaměstnaneckých výhod. (Urban, 2008, s. 54).

### **Motivace vyplývající z osobní pověsti nebo profesní prestiže**

Motivace zakotvená v profesní prestiži se projevuje zájmem zaměstnanců o reputaci a uznání, které si v pracovním prostředí vytvářejí. Základními znaky této motivace se vyznačují touhou udržovat či posilovat svou odbornou reputaci, citlivostí na názory ostatních nebo úsilím získávat ocenění za odvedenou práci. Dalším znakem může být tendence chlubit se svými úspěchy. Pro povzbuzení zaměstnanců ovlivněných tímto druhem motivace funguje poskytování veřejných pochval a uznání, přidělování práce či projektů, které jsou dobře viditelné a posilují jejich profesní image. Kritiku je nutné těmto jedincům podávat diskretním způsobem (Urban, 2008, s. 54).

### **Motivace založená na hodnotách spjatých s danou prací či jejím posláním**

Motivace, která pramení z vnímání práce jako součásti širšího společenského přínosu, je zakořeněna v hlubším pochopení významu a účelu práce. Projev toho typu motivace může být ve formě otázek, které si zaměstnanci kladou. Jsou to otázky typu "Proč tuto práci děláme?". Tento druh motivace se může projevovat i zvyšováním pracovního výkonu, když zaměstnanci věří ve smysluplnost své práce. Po posilování tohoto druhu motivace je nutné jasně a otevřeně sdílet vize a cíle organizace. Zaměstnanci

by měli být seznámeni, jak plnění jejich úkolů přispívá k dosažení těchto cílů (Urban, 2008, s. 54).

### 3.7 Teorie pracovní motivace

V oblasti pracovní motivace neexistuje jediná teorie, která by kompletně objasňovala, jak motivovat lidi v práci. Téma se opírá o mnoho různých teorií, z důvodu jeho složitosti. Hlavní důvod této složitosti spočívá ve velké rozmanitosti pracovních míst a odlišností osobních rysů každého pracovníka. To znamená, že neexistuje jednoduchý návod, jak efektivně motivovat každého z nich. I když jsou tyto přístupy převážně z teorie, v každodenním životě mohou najít uplatnění. Řídící pracovníci mohou lépe porozumět, co jejich podřízené v práci motivuje (Armstrong, 2007).

Tabulka 1 Přehled teorií pracovní motivace

Teoretické zaměření	Název teorie	Autor
Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
Teorie zaměřená na potřeby	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
Procesně zaměřená teorie	Expektační	Vroom (1964)

Zdroj: vlastní zpracování podle Kociánové, 2010

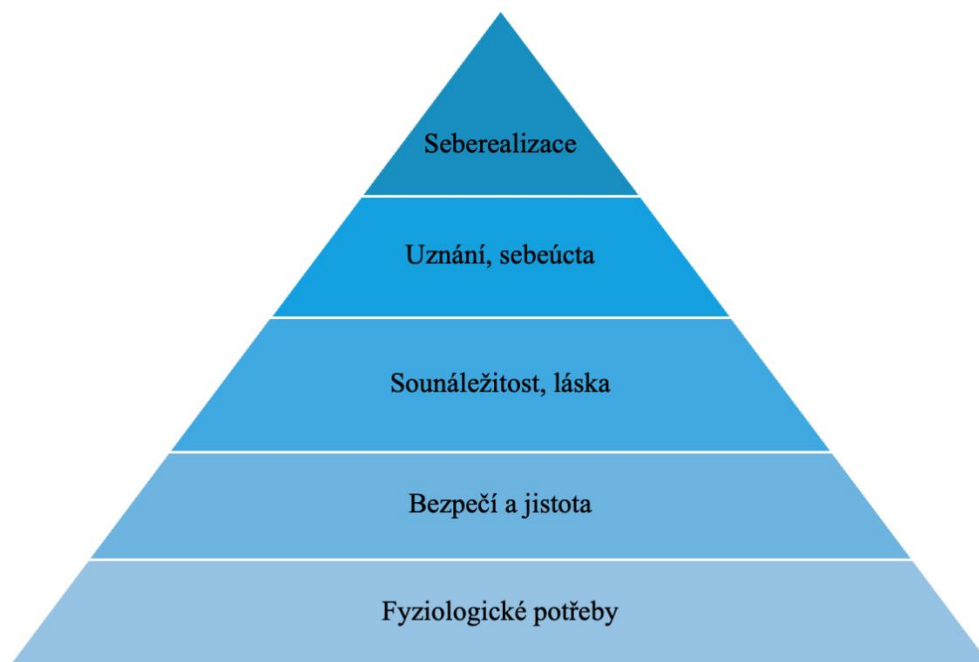
#### 3.7.1 Teorie zaměřené na potřeby

Teorie založené na myšlence, že potřeby jsou základem motivace a její náplní. V případě nenaplnění některé z potřeb v těle vznikají napjaté a nerovnovážné pocity. Pro navrácení rovnováhy je potřeba identifikovat cíl, který potřebu dokáže naplnit a zvolit k tomu správný postup, jak toho dosáhnout. Všechno snažení je motivováno pokusem o naplnění nějaké zatím nenaplněné potřeby. Každá potřeba je odlišná a získává jinou váhu důležitosti. Také je pro každou potřebu vyžadováno jiné úsilí k jejímu dosažení. To, které potřeby považuje člověk za důležité, vychází z několika faktorů, a to například z dosavadních životních zkušeností nebo stylem výchovy v dětství (Armstrong, 2007).

## Hierarchické třídění potřeb dle Abrahama Maslowa

Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa, motivační model vychází z potřeb, které každý člověk chce uspokojovat. Na základě této skutečnosti jsou stanoveny skupiny potřeb. Potřeby se uspokojují postupně od nejzákladnějších v hierarchickém uspořádání nejnižších až po ty nejvyšší. Pokud jsou nejnižší potřeby uspokojeny, mohou být postupně uspokojeny ty, které v hierarchii následují výše (Urban, 2017, s. 13).

Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

### Rozdělení potřeb do pěti skupin:

- 1) **fyziologické potřeby:** Uspokojení této potřeby je považována za nutnost pro přežití. U zaměstnanců tuto potřebu uspokojuje finanční odměna za odvedenou práci;
- 2) **potřeba jistoty a bezpečí:** Uspokojením potřeby jistoty a bezpečí se člověk snaží vyhnout nebezpečí a dalším ohrožujícím podnětům. Pro to, aby zaměstnanec mohl tuto potřebu uspokojit, je rozhodující, jaké jsou podmínky a prostředí k práci;
- 3) **potřeba sounáležitosti a lásky:** Uspokojením potřeby sounáležitosti jedinec naplňuje tužbu někam patřit, být milován a přijímán okolím. Tato potřeba vede i k budování vztahů s nejbližšími, jako je rodina a přátelé. Příjemnou atmosférou a navazováním kontaktů v práci může zaměstnanec uspokojit tuto potřebu;

- 4) **potřeba uznání a sebeúcty:** Potřeba vycházející z touhy být uznávaný okolím, ale i sebou samotným. Je těžké se dopracovat k uznání sebou samým, někdy k tomu vede celoživotní cesta. Proto se tato potřeba řadí mezi jedny z nejvyšších v pyramidě potřeb. Při dosažení této potřeby dochází ke zvýšení sebevědomí;
- 5) **potřeba seberealizace:** Touto potřebou se má na mysli rozvíjet své schopnosti, nadání, kreativitu a osobnostně růst. Nachází se na úplném vrcholu pyramidy potřeb a nikdy nebude zcela naplněna (Urban, 2017, s. 13).

#### **Těchto pět skupin psycholog Maslow rozdělil do dvou kategorií:**

- 1) **nedostatkové potřeby:** Zařazují se sem potřeby fyziologické a potřeba uznání. Definují se jako potřeby, které zachovávají dobré fyzické a psychické rozpoložení;
- 2) **růstové potřeby:** Do potřeb spojených s růstem se zařazuje potřeba seberealizace, jelikož umožňuje jít za hranice svých možností (Mentem - brain training, z.s., 2018).

#### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Podle Herzbergovy teorie existují dva typy faktorů, které mohou ovlivnit pocit spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Jsou to faktory motivační a faktory hygieny. Motivační faktory jsou spojeny s výkonem dané práce a s pocitem úspěchu, jako je třeba postup na vyšší pozici. Jsou to potřeby vycházející z vnitřní motivace a plynou přímo z vykonávané práce. Faktory hygieny se zabírají mzdami a pracovním prostředím. Termín hygiena je odvozen z medicíny a odkazuje na souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Může jít třeba o nízkou mzdu, která může vést k nespokojenosti, ale její adekvátní výše sama o sobě nezaručuje dlouhodobou spokojenost. Herzbergova teorie dvou faktorů není založena na teoretických předpokladech, ale na praktických pozorováních. Vysvětluje vliv vnitřní motivace na spokojenost a zdůrazňuje význam kombinace finančních i nefinančních odměn v systému odměňování (Armstrong, 2015).

#### **Alderferova teorie tří kategorií potřeb**

Alderferova teorie vznikla rozšířením Maslowovy teorie potřeb. C. P. Alderfer představil koncept známý jako ERG teorie (Blažek, 2011, s. 163). ERG je zkratka pro existence, relatedness a growth, což znamená existenční, vztahové a růstové potřeby. Tento model je přetvořen z původní pětistupňové Maslowovy hierarchie do tří úrovní abstraktnějších



potřeb. Těmito potřebami jsou například potřeba existovat, která zahrnuje i potřebu materiální, pod čímž si lze představit finanční odměnu za práci či bezpečné zaměstnání. Dále zde lze najít potřeby sociální, tedy týkající se vztahů mezi lidmi, kamarádství, společných cílů či dosažení uznání. Následně se zde nachází růstové potřeby, které představují touhu své vlastní seberealizace v práci, neustálým zlepšováním se a profesním růstu. Alderferova ERG teorie se vyznačuje flexibilnějším přístupem k náhledu na uspokojování potřeb, srovnáme-li ji s hierarchií dle Maslowa. Zatímco Maslowova teorie předpokládá, že potřeby musí být uspokojeny postupně od nejnižších po nejvyšší, ERG teorie říká, že se potřeby různých kategorií mohou vzájemně překrývat a není nutné uspokojovat je v pevně daném pořadí. To znamená, že pokud jsou potřeby v jedné oblasti nesplněné, může to motivovat člověka k větší snaze o naplnění potřeb v oblasti jiné. Tento model tak více reflektuje rozmanitost potřeb a situací jednotlivců i pracovních týmů (Vodáčková, 2013).

### **3.7.2 Procesně zaměřené teorie**

Procesní teorie se zaměřují na základní lidské potřeby a psychologické procesy ovlivňující motivaci. Někdy jsou nazývány také jako teorie kognitivní. Procesní teorie se věnují tomu, jak člověk vnímá a následně interpretuje prostředí ve své práci. Pro majitele firem a manažery mohou být tyto teorie výrazně lépe uchopitelné, protože nabízí konkrétnější cesty nebo vodítka k motivaci pracovníků než teorie zaměřené na potřeby (Duchoň, 2008).

#### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Teorii, která byla rozšířena v roce 1965 J. S. Adamsem, často nazýváme jako Adamsovu teorii spravedlnosti. Stojí na základech sociálního porovnávání, kdy přisuzuje pocit motivace k uvědomění si určité nespravedlnosti. Lidé, kteří se domnívají, že s nimi bylo zacházeno nespravedlivě ve srovnání s ostatními, mají snahu tuto nespravedlnost napravit. Rozhodnutí jednat je založeno na porovnání, co musí být do práce vloženo, například zkušenosti, úsilí nebo určité schopnosti. To člověk porovnává s tím, co od práce získá, jako je mzda, ocenění, povýšení nebo zaměstnanecké benefity. Tento vzájemný proces porovnávání mezi zaměstnanci vede k větší motivaci, jelikož mohou pocítit spravedlivost jejich odměňování (Donnelly, 1997, s. 381).

Nespravedlivé zacházení může vést k demotivaci zaměstnanců (Armstrong, 2015). Kritika této teorie spočívá v subjektivním vnímání spravedlnosti a poukazuje na možné

podněcování závisti (Vodáčková, 2013, s. 133). Výzkum ukazuje, že zaměstnanci mají častěji pocit, že nejsou dostatečně odměněni a vnímají nespravedlnost. Obecně moc nepocitují spravedlnost v odměňování. Vyrovnávání zaměstnanců s pocitem nespravedlnosti probíhá různými způsoby. Může to být třeba odchodem z práce, snížením pracovního nasazení, častějšími absencemi nebo požadavky na zvýšení odměn za vykonanou práci. Pro efektivitu systému odměňování je nutné zajistit pečlivou přípravu (Donnelly, 1997, s. 381).

### **Teorie cíle Latham a Lock**

Teorie zaměřující se na to, že zaměstnanci jsou více motivovaní a dosahují lepších výsledků, když mají jasně definované a složitější cíle. Cíle by měly být náročné, ale realistické. Důležitou součástí je také pravidelné zpětná vazba o pokrocích zaměstnance. Stanovení cílů by mělo probíhat na vzájemné dohodě a měly by být podpořeny vedením. Klíčovým prvkem pro úspěch je právě zpětná vazba. Když se pracovníci ztotožní s danými cíli, jejich větší náročnost může pracovníky přimět k lepším pracovním výkonům, než by to bylo u snadněji dosažitelných cílů (Wagnerová, 2008).

### **Expektační teorie**

Termín očekávání byl původně jako součást teorie valence, instrumentality, expectancy, kterou navrhl V. H. Vroom v roce 1964. Valence odkazuje na hodnoty a instrumentalista na víru, že určitá akce povede k očekávanému výsledku. Expektance neboli očekávání se vztahuje k pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí dojde k požadovanému výsledku (Armstrong, 1999).

Teorie očekávání je založena na tom, že míra motivace jedince závisí na důležitosti daného cíle, také na tom, jak věří ve skutečnou dosažitelnost tohoto cíle. Jedinec se bude snažit dosáhnout cíle, který považuje za hodnotný a realizovatelný. Pokud však dosažení tohoto cíle není pro jedince nijak hodnotné, šance na jeho dosažení bude rovněž nulová (Kociánová, 2010).

### **3.7.3 McGregorova teorie X a Y**

**Teorie X** vychází z přesvědčení, že zaměstnanci vnímají svou práci negativně, vyhýbají se zodpovědnosti, nemají zájem o projevení iniciativy a soustředí se hlavně na své osobní prospěchy. Řízení takových lidí si vyžaduje direktivní přístup, při kterém se využívá

příkazů a restrikcí. Motivace se zde realizuje hlavně prostřednictvím finančních odměn, které jsou zaměřené na dosahování krátkodobějších cílů. Předpokladem **teorie Y** je, že zaměstnanci mají k výkonu práce pozitivní postoj a vidí v ní příležitost, jak se seberealizovat. Pracovníci jsou ochotní přijmout odpovědnost a mají ambice pro dosahování cílů. Těmto pracovníkům by mělo být umožněno využít svých schopností a naplňování jejich potřeb. Jde z velké části o demokratický styl řízení, který je založen na vzájemné dohodě a kolaboraci. Motivace zde zahrnuje i nefinanční odměny například rozšíření pravomocí nebo kariérní postup. Tyto nefinanční odměny jsou vázány na dosahování dlouhodobých cílů (Šikýř, 2016). Přístup, který je založen na příkazech a odměnách, je považovaný za omezený a neadekvátní v moderním managementu, kde je kladen velký důraz na kvalitu práce. Postupem času se s rozvojem manažerských dovedností pojmy vedení a motivace staly skoro synonymy v kontextu zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců. Maslowova teorie potřeb přispěla do praktického řízení lidí významným impulsem pro motivaci, i když se objevily názory, že její využití by nemuselo vždy zlepšovat účinnost motivace. Důležité je pochopení, že tento model by měl být aplikován s ohledem na specifické pracovní prostředí. Při motivování je zásadní vycházet z různých úrovní potřeb, které se nachází v Maslowově hierarchii. Lze říci, že Maslow, McGregor i Herzberg ve své podstatě sdíleli podobnou teorii, ale přistupovali k ní z jiné perspektivy (Dvořáková, 2012).

#### **3.7.4 Teorie instrumentality**

Instrumentalita vyjadřuje myšlenky, že když jedinec udělá jednu akci, povede to k akci další. Tento koncept je klíčovou součástí Taylorovy teorie vědeckého managementu z roku 1911, která klade velký důraz na motivaci prostřednictvím finančních odměn. Podle této teorie jsou lidé motivováni k práci jenom v případě, že odměny a sankce jsou v přímém spojení s jejich pracovním výkonem. Je zde uplatněna kontrola založená na vnějších faktorech. V jejím extrémním pojetí teorie instrumentality vychází z předpokladu, že jediným a hlavním důvodem, proč lidé pracují, jsou peníze. Nepřihlíží k možnosti vnitřní motivace, což je motivace plynoucí z vnitřních podnětů nebo zájmu o samotnou práci (ARMSTRONG, 2007).

Motivace zaměstnanců tímto způsobem byla a stále je často využívána. V nějakých situacích může být efektivní. Opírá se výhradně o systém kontrol a vnější působení, což může zapříčinit vynechání široké škály ostatních lidských potřeb (Duchoň, 2008).

## **3.8 Motivační nástroje**

Úspěšná motivace zaměstnanců je postavena na dvou pilířích. První z nich se vyznačuje pochopením a vhodným výběrem motivačních faktorů, které podporují motivaci zaměstnanců, a také jsou v souladu s podmínkami, schopnostmi a potřebami organizace i pracovníků. Druhým pilířem je efektivní využívání těchto motivačních faktorů. Měly by se využívat ve vhodnou dobu, v závislosti na situaci ve firmě a aktuálních potřebách zaměstnanců. Nástroje pro motivační systém vychází ze správného používání motivačních faktorů. Zaměstnanci většinou usilují o získání odměn a předcházejí situacím, které by znamenaly o ni přijít. Vyhýbají se situacím, které by mohly vést k potrestání. Z tohoto důvodu jsou sankce a odměny považovány za klíčové motivační nástroje (Urban, 2017, s. 59).

### **3.8.1 Odměny**

Většina pracovních aktivit je prováděna s motivací, kdy pracovník vykonává daný úkol s očekáváním, že naplní své potřeby. Naplnění potřeb za odvedenou aktivitu lze považovat za odměnu. Odměna nepředstavuje jen peníze, ale i něco jiného, pro zaměstnance příjemného, co naplňuje jejich potřebu a jsou díky tomu motivováni odvést nějaký pracovní výkon. Nejběžnější a zároveň velmi silnou formou odměny jsou samozřejmě peníze, protože se dají využít k naplnění mnoha různých potřeb. Existují však i jiné typy odměn, které pracovníci mohou obdržet za svou práci a ty mohou být nehmotné povahy. Jsou to odměny, které nesouvisí přímo s finančním ohodnocením, ale uspokojují jiné potřeby, které finanční prostředky zcela nepokryjí. Pracovníci mohou dosahovat odměny už při vykonávání práce prostřednictvím hmatatelných výsledků, mohou být odměněni svým vnitřním pocitem, jako je hrdost za dosahování výsledků, nebo tím, že pocítí růst svých schopností. Materiální odměny zajišťují uspokojení potřeb až po odvedené práci. U materiálních odměn je důležité, aby byly vázané na výslednou práci. V případě, že zaměstnanec dostane finanční prostředky a nevynaloží pro to potřebné úsilí, smysl motivace se vytrácí. Motivace, která je založená na odměnách, se nazývá pozitivní motivace. Podporuje chování, které se organizace snaží posilovat (Urban, 2017, s. 63).

### 3.8.2 Sankce

V podnicích je pozitivní motivace někdy doprovázena i motivací negativní, která zahrnuje sankce nebo možnost potrestání. Tento druh negativní motivace je spojen s nezískáním odměny nebo jejím snížením. Dochází k tomu z důvodu, že práce není včasně nebo správně vykonána. Podobně jako odměny mohou být sankce materiální i nemateriální povahy a pro pracovníky nejsou žádoucí. Nemateriální sankcí může být třeba kritika, která pro pracovníky může být nepříjemná. Motivace pozitivní je pro pracovníky více efektivní než negativní, jelikož jsou motivováni bez nutnosti sankcí. Sankce jsou důležité tehdy, když je zapotřebí u pracovníka zamezit nevyžádaného chování. V případě poklesu výkonu pracovníka, který není způsoben vnějšími faktory jako nedostatečné znalosti či dovednosti, může být využití sankce efektivní. Pokud ve firmě dochází k častému trestání zaměstnanců za špatný výkon, je časté zvyšování fluktuace v podniku (Urban, 2017, s. 63).

### 3.8.3 Neefektivní motivační nástroje

Mezi nevhodnými motivačními nástroji se nachází určité praktiky, které vypadají efektivně, ale většinou nesplní požadovaný efekt. Mohou mít negativní dopady na motivaci zaměstnanců. Každý podnik je individuální a neměl by se spoléhat, že využívání podobných praktik, které využívají jiné podniky, budou funkční i v tom jejich.

#### Nejběžněji využívané nevhodné nástroje:

- **vyhlašování zaměstnance měsíce a podobné ocenění:** Pokud takové ocenění není spojené s výkonem a je přidělováno bez patřičného základu, může docházet k rozporům s principy spravedlivé odměny. Lepší řešení je poskytnout uznání všem pracovníkům, kteří dosáhli stanovených cílů;
- **vytváření speciálních kategorií pro zaměstnance:** Jedná se například o talentové skupiny. Toto zařazování zaměstnanců může vyústit v pocity nespravedlnosti mezi ostatními pracovníky, kteří do této skupiny nebyli zařazeni;
- **porovnávání a soutěžení mezi zaměstnanci:** Strategie vychází z předpokladu, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout vynikajícího hodnocení. Většinou vede k porovnávání se s ostatními, což může být demotivující. Vhodnějším způsobem je posuzovat výsledky zaměstnanců, dle stanovených požadavků (Urban, 2017, s. 141).

### **3.9 Systém odměňování zaměstnanců**

V každém podniku je důležité se zabývat odměňováním pracovníků, jelikož je to jedna z nejzávažnějších činností personální politiky. Odměňování vyžaduje pozornost jak vedení společnosti, tak samotných pracovníků. Odměňování není omezeno pouze na mzdu nebo výplatu, ale zahrnuje spoustu dalších forem odměn, které jsou poskytovány zaměstnancům jako náhrada za jejich pracovní výkon. V dnešní době je odměňování rozšířeno i o navyšování platů, formální pochvaly a zaměstnanecké benefity, které mohou mít nefinanční charakter, a navíc mohou být poskytovány nezávisle na výkonu práce. Odměnou může být i vybavení kanceláře nebo specifické pracovní oblečení a zařízení. Vzdělávání poskytované firmou je také formou odměny. Některé odměny může zaměstnanec sám ovlivnit, což jsou například bonusy. Existují i odměny vnitřní, které souvisí s celkovou spokojeností zaměstnance a radostí, kterou mu práce přináší, příjemnými pocity z účasti v některých aktivitách a úkolech, postavením a tak dále. Nejdůležitějšími kritérii je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování v podniku. Každý podnik je unikátní a vyznačuje se jinými podmínkami jeho fungování. Z tohoto důvodu je důležité vytvářet v každém podniku i unikátní systém odměn, který bude spjatý s jeho potřebami a potřebami jeho zaměstnanců. U nás v ČR se systém odměňování stále nejvíce zaměřuje z velké části na peněžní odměňování (mzdy a platy). Menší pozornost je směřována k zaměstnaneckým výhodám (Koubek, 2004, s. 265).

#### **3.9.1 Základní otázky odměňování**

V kontextu odměňování se setkáváme se situací, kdy pracovníci přinášejí své schopnosti, výkon a zájmy do firmy, která má také své cíle, potřeby a zájmy. Očekává se, že zaměstnanci za svou práci budou požadovat odpovídající odměnu. Vzájemný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ovlivňuje formu odměny. Odměna není určena pouze zaměstnavatelem, ale také vnějšími faktory. Proto je důležité položení otázek týkajících se cílů odměňovacího systému podniku, významu odměn pro pracovníka a vnějších faktorů, které mohou odměňování ovlivnit.

- 1) Jaké cíle chce podnik splnit svou strategií odměňování?
- 2) Jaký dopad mají různé formy odměňování na pracovníky a jak ovlivní jejich pohled na práci?

### 3) Jaké vnější faktory mají vliv na proces odměňování ve firmě?

**Firmy** potřebují získat konkurenční výhodu pro získávání a udržování zaměstnanců, zajistit konkurenceschopnou produkci a požadovanou úroveň pružnosti a kreativity. Je nutné vytvořit a rozvíjet zaměstnance, kteří jsou schopni dosáhnout cílů firmy.

**Zaměstnanci** se snaží uspokojit své potřeby a potřeby svých rodin, získat pocit sociálního zabezpečení, stability a mít jisté budoucí příjmy. Důležitým faktorem je pro ně spravedlnost, rovnováha v odměňování, možnost osobního rozvoje a udržování vřelých vztahů na pracovišti. Systém odměňování pracovníků ovlivňují vnější faktory jako je například ekonomický vývoj, situace na pracovním trhu, úroveň kvalifikace pracovní síly a životní styl. To vše má dopad na odměňování v rámci odvětví, regionu či země (Koubek, 2004, s. 268).

#### **3.9.2 Principy pro efektivní systém odměňování**

Pro efektivní odměňovací systém je klíčové, aby byl založený na relevantních zdrojích, jako jsou dovednosti a pracovní podmínky. Mzdy a platy by měly být srovnatelné s úrovní mezd na trhu práce nebo v daném odvětví. Odměna by měla být spravedlivá a konzistentní napříč celou firmou. Zaměstnanci by měli být obeznámeni s postupem, jak budou stanovovány mzdové tarify, benefity a zaměstnanecké výhody a měli by se pro celou firmu využívat stejné nástroje (Koubek, 2004, s. 273).

#### **3.9.3 Formy hmotného odměňování**

Forma finančních či materiálních odměn se liší dle konkrétních funkcí, které zaměstnanci zastávají. Obecně je výše odměn odvozena od náročnosti dané pozice, kterou pracovník zaujímá, jeho dovednostmi, dlouhodobých úspěchů nebo výkonů v minulém období. Také může být součástí odměna, která spočívá ve vztahu zaměstnance s organizací.

#### **Základní mzda**

Základní mzda, která je součástí individuální odměny, je stanovena na základě tržní hodnoty práce, zkušeností a schopností zaměstnance. Přispívá k zaměstnanecké spokojenosti a je důležitá pro stabilitu pracovních sil. Cílem základní mzdy je získat a udržet pracovníka ve firmě.

### **Odměna závislá na osobních schopnostech zaměstnance**

Je určena na základě jeho dlouhodobého výkonu. Většinou je vyplácena jako nadtarifní složka základní mzdy nebo jako osobní ohodnocení. Cílem této formy je motivace k dalšímu rozvoji a stabilizace výkonu zaměstnance.

### **Pohyblivá část mzdy**

Tato složka mzdy je vyplácena na základě konkrétních výsledků práce, jako jsou prémie, bonusy či podíly na zisku. Je závislá na dosažení předem stanovených cílů, které zaměstnanec může ovlivnit. Cílem je motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu či produktivitě.

### **Mzdové příplatky**

Příplatky kompenzují mimořádné pracovní okolnosti, které vyžadují od zaměstnanců dodatečné úsilí nebo způsobilost.

### **Zaměstnanecké benefity**

Benefity, které poskytuje zaměstnavatel, mohou být hmotné dary, finanční bonusy, nebo exkluzivní výhody. Jsou spojeny s pracovním postavením či vztahem zaměstnance k podniku. Mají za cíl zvýšit spokojenost, rozvoj, loajalitu a prostor pro odpočinek zaměstnanců. Mohou být efektivní pro motivaci pracovníků k odvádění lepších výkonů, pokud jsou získány za konkrétní pracovní výkon (Urban, 2017, s. 461).

## **3.10 Pracovní vztahy**

Vztahy mezi zaměstnanci v organizaci jsou důležité pro dosahování cílů. Mohou být buď formální nebo neformální. Kvalitní vztahy přispívají k vytváření produktivního prostředí a významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců a pomáhají splňovat osobní i firemní cíle. Vztahy mají dopad na veškeré personální činnosti a přímo se promítají do efektivity organizace. Naproti tomu nekvalitní vztahy vedou ke konfliktům a narušení disciplíny, což má negativní dopad na výkon firmy. Proto je pro firmu velmi důležité věnovat pozornost budování zdravých a funkčních pracovních vztahů.



### 3.10.1 Pravidla pro zdravé pracovní vztahy

Pro rozvoj zdravých pracovních vztahů a efektivní personální systém je důležité respektovat zaměstnance jako rovnocenné partnery, což je klíčem k harmonickému pracovnímu prostředí. Důraz by měl být kladen na růst zaměstnanců, zajištění bezpečnosti a zdravých pracovních podmínek. Mělo by se dbát především na správnou informovanost pracovníků o důležitých záležitostech, což je základem pro vznik důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zároveň to podněcuje efektivní spolupráci. Firmy by měly podporovat aktivity pro osobní rozvoj, přispívat k celkové spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Také by se mělo předcházet diskriminaci a upřednostňování, aby nedocházelo k narušení spravedlivého a etického pracovního prostředí (Koubek, 2004, s. 305).

### 3.11 Péče o pracovníky

Zaměstnanci jsou důležitým zdrojem a klíčem k úspěchu každého podniku v konkurenčním prostředí. Jejich výkonnost, spokojenost a zdravé vztahy se zaměstnavatelem jsou rozhodujícími faktory, které vyžadují neustálou péči. V důsledku zvyšujícího se tlaku od různých institucí se rozvíjí a zlepšuje péče o zaměstnance. Existují různé možnosti, jak o zaměstnance pečovat.

#### Tři základní kategorie péče o zaměstnance:

- **základní péče:** Tuto péči poskytuje zaměstnavatel dle zákonných nařízení, pravidel a kolektivních smluv. Většinou je stanovena v nadpodnikové úrovni;
- **smluvní péče:** Péče, která je definována dohodami a kolektivními smlouvami na úrovni podniku;
- **dobrovolná péče:** Péče o zaměstnance nad rámec zákonných a smluvních povinností. Většinou je součástí strategie pro zvýšení konkurenční výhody v tržním prostředí.

Do péče o zaměstnance patří různé aspekty, které zahrnují regulaci pracovní doby a režimu, zajišťování bezpečného a zdravého pracovního prostředí, ochranu před riziky při práci a podporu zdraví pracovníků. Dále věnuje pozornost rozvoji schopností a dovedností zaměstnanců, poskytování individuálních služeb, které se zaměřují na pracovníky a jejich

rodiny, a nevynechává ani péči o životní prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou práci. Tyto činnosti jsou klíčem pro podporu celkové spokojenosti a efektivity práce (Koubek, 2004, s. 321).

## 4 Metodika

V praktické části diplomové práce je podroben analýze motivační systém společnosti KAVALIERGLASS a.s., přičemž v první sekci praktické části je vybraný podnik, ve kterém je zjištěna současná efektivita motivačního systému, detailněji představen.

V této části je použito dotazníkové šetření, které proběhlo v online aplikaci „LimeSurvey“, kde byl využit export získaných dat od respondentů do excelovského souboru. Veškerá získaná data byla následně zpracována v MS Office Excel. K vyhodnocení získaných dat jsou použity grafy pro znázornění a také výpočty podle pana inženýra Arnošta Traxlera, CSc.

### 4.1 Kroky, které byly použity pro zjištění efektivity motivačního systému

#### 4.1.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

V první fázi je definováno 10 nejdůležitějších motivačních stimulů, které jsou v rámci šetření sledovány a hodnoceny. Respondenti zvolí ke každému stimulu důležitost, kterou u něj vnímají, a ohodnotí ho na škále čísel od 1 do 10. Nejvýznamnější stimul tak bude ohodnocen 1 a nejméně významný naopak 10.

**Pro znázornění bude stanoveno pořadí tak, že se z dotazníku zjistí například:**

Stimul 1 má v odpovědích 2x první místo, 5x druhé místo, 10x třetí místo.

Stimul 2 má 1x první místo, 3x druhé místo a 6x třetí místo.

Stimul 3 má 0x první místo, 2x druhé místo, 7x třetí místo a 1x čtvrté místo.

Stimul 1  $\rightarrow 2 \times 1$  (hodnota pořadí)  $+ 5 \times 2 + 10 \times 3 = 2 + 10 + 30 = 42$

Stimul 2  $\rightarrow 1 \times 1 + 3 \times 2 + 6 \times 3 = 1 + 6 + 18 = 25$

Stimul 3  $\rightarrow 0 \times 1 + 2 \times 2 + 7 \times 3 + 1 \times 4 = 0 + 4 + 21 + 4 = 29$

Pořadí je: 2. stimul (25), 3. stimul (29), 1. stimul (42)  $\rightarrow$  nižší součet se vyznačuje lepším pořadím.

#### 4.1.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů

Ve druhé fázi jsou stanoveny váhy jednotlivých stimulů, pro které se následně využije pořadí určené respondenty. První místo v tomto pořadí má váhu 10 bodů, druhé místo 9 bodů, třetí místo 8 bodů a tímto způsobem se pokračuje až k prvnímu, kde je přidělen 1 bod. V případě definování jiného počtu stimulů než 10, tak je potřeba vypočítat váhu jednoho bodu (V1B).

$$V1B = 1 : n, \text{ kde } n \text{ se vyznačuje počtem stimulů} \quad (1)$$

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

#### 4.1.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)

Ve třetí fázi pomocí váhy důležitosti lze poukázat na to, jakou má daný stimul na motivaci respondenta sílu vlivu. Každý ze stimulů může mít jiný vliv. Největší vliv jinými slovy váhu má stimul zařazený na první místo a nejnižší vliv naopak stimul zařazený na poslední místo. Tento vliv je vyjádřen koeficientem váhy pořadí (KVP).

Tabulka 2 Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí - KVP

Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí - KVP <sub>i</sub>
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

#### 4.1.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi)

Spokojenost respondentů s daným stimulem bude zjištěno z dotazníkového šetření. Pro zjištění bude použita škála:

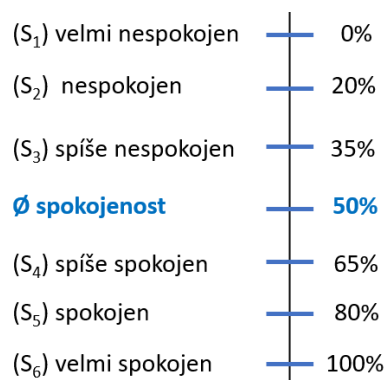
Tabulka 3 Škála spokojenosti s daným stimulem

1) velmi nespokojen
2) nespokojen
3) spíše nespokojen
4) spíše spokojen
5) spokojen
6) velmi spokojen

Zdroj: vlastní zpracování dle Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Spokojenost s daným stimulem je procentuálně vyjádřena.

Obrázek 5 Škála spokojenosti



Zdroj: Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Tabulka 4 Postup výpočtu skutečné spokojenosti s daným stimulem (SV je spokojenost x výběry)

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
Velmi nespokojen $S_1 = 0$	0	$0 \times 10 = 0$
Nespokojen $S_2 = 20$	260	$20 \times 13 = 260$
Spíše nespokojen $S_3 = 35$	770	$35 \times 22 = 770$
Spíše spokojen $S_4 = 65$	2275	$65 \times 35 = 2275$
Spokojen $S_5 = 80$	1200	$80 \times 15 = 1200$
Velmi spokojen $S_6 = 100$	300	$100 \times 3 = 300$
$\Sigma$	98	$\Sigma SV_i$ 4805

Zdroj: vlastní zpracování

Suma ( $SV_i$ ) vyznačuje skutečnou spokojenost danou v absolutní hodnotě. V tomto případě se jedná o hodnotu 4805. Absolutní hodnotu je nutno vztahovat k celkovému možnému maximu spokojenosti se stimulem.

V případě, že stimul získá od všech dotazovaných respondentů hodnocení velmi spokojen, dochází k dosažení maximální spokojenosti ( $\Sigma SS_{max_i}$ ). V našem případě by to bylo 98 respondentů, což znamená  $98 \times 100 = 9800$  (%).

$$SS_{max_1} = n \times 100 \text{ (kde } n \text{ je počet respondentů)} \quad (2)$$

$$SS_1 = (\Sigma_{i=1}^6 SV_{1_i}) / SS_{max_1} \quad (3)$$

$$SS_1 = \frac{4805}{9800} = 0,49 \rightarrow 49 \text{ (\%)} \quad (4)$$

Spokojenost se stimulem je 49 %, což je průměrná až lehce podprůměrná spokojenost (průměr se uvádí 50 %). Tímto postupem se spočítá spokojenost u všech jednotlivých stimulů.

**Symbolicky:**

$$SS_i = (\Sigma_{i=1}^6 SV_i) : (SS_{max_i}) \quad (5)$$

#### 4.1.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivita stimulu bude zjištěna vynásobením koeficientu váhy pořadí (KVP) se spokojeností s daným stimulem.

**V našem případě:**

$$ES_1 = SS_1 \times KVP_1 \quad (6)$$

$$ES_1 = 49 \times 1,00 = 0,49 \text{ (\%)} \rightarrow 49 \text{ (\%)} \quad (7)$$

Daný stimul tak má na celkovou efektivitu motivačního systému vliv 49 %. Takto se bude postupovat při vypočítávání efektivity všech jednotlivých stimulů. Zaokrouhlovat se bude na celá čísla, protože výsledek díky tomu bude vyjádřen přesněji a srozumitelněji.

#### 4.1.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

K tomu, aby mohla být vyhodnocena celková spokojenost, je zapotřebí sečíst výslednou spokojenost všech stimulů. V našem případě máme 10 vybraných stimulů. Tento součet je následně porovnán s maximální hodnotou. Pro našich 10 stimulů je výpočet maximální možné hodnoty ( $10 \times 100 = 1000$ ).

**Symbolicky:**

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

**V našem případě:**

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

$$CSMS = 597 : 1000 = 0,597 \rightarrow 60 \text{ (\%)} \quad (10)$$

Tento výsledek poukazuje na celkovou spokojenost s motivačním systémem v hodnotě 60 %.

#### 4.1.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)

Celkovou efektivitu motivačního systému vybraného podniku lze získat poměrem maximální možné efektivity a součtu dílčích efektivit stimulů (KVP). Maximální možná

efektivita je 550 (100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10). Sčítány jsou zde maximální hodnoty efektivity jednotlivých stimulů.

**Celková efektivita motivačního systému (CEMS) se počítá jako:**

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

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

$$CEMS = 338 : 550 = 0,61 \rightarrow 61 (\%) \quad (13)$$

Jinými slovy efektivita motivačního systému celkově vychází na 61 %. Ovšem vzhledem ke spokojenosti se stimuly s vyššími hodnotami koeficientů váhy pořadí může ve výsledku být celková hodnota motivačního systému (CEMS) jiná, než je hodnota celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS).

#### **4.1.8 Interpretace výsledků**

V poslední fázi budou všechny výsledky interpretovány.



## 5 Charakteristika společnosti KAVALIERGLASS, a.s.

Společnost KAVALIERGLASS a.s. byla založena v roce 1837 Františkem Kavalírem, který vlastnil sklářskou huť v Sázavě, a stala se z ní tradiční výrobní skla. V polovině 19. století se sklárny staly jedním z předních světových exportérů laboratorního skla. Pro uspokojení zákazníků v zahraničí se společnost rozhodla zmodernizovat a zrekonstruovat závod v Sázavě, což sloužilo pro zkvalitnění a navýšení výrobních kapacit.

V dnešní době společnost nabízí široký sortiment jako například varné sklo pro domácnost, průmyslové, laboratorní a technické sklo, trubice a průmyslové aparatury. Výrobky jsou prodávány pod značkami Simax a Kavalier. Zákazníci mohou odebírat i sklo vyrobené na míru na základě individuálních potřeb, které budou dále distribuovat pod vlastní značkou. KAVALIERGLASS a.s. je aktuálně největším světovým výrobcem borosilikátového skla. Výroba tohoto druhu skla je i zároveň největší konkurenční výhoda, jelikož má firma k dispozici veškeré výrobní technologie k jeho výrobě.

Firma je progresivní a ekonomicky stabilní. Ocenění zákazníky si buduje především svou kreativitou, kvalitním technickým zázemím, flexibilitou a perfektním servisem. Záměrem firmy je být spolehlivým, obchodně a ekonomicky prosperujícím výrobcem a dodavatelem. (KAVALIERGLASS, a.s., 2019)

Obrázek 6 Logo společnosti

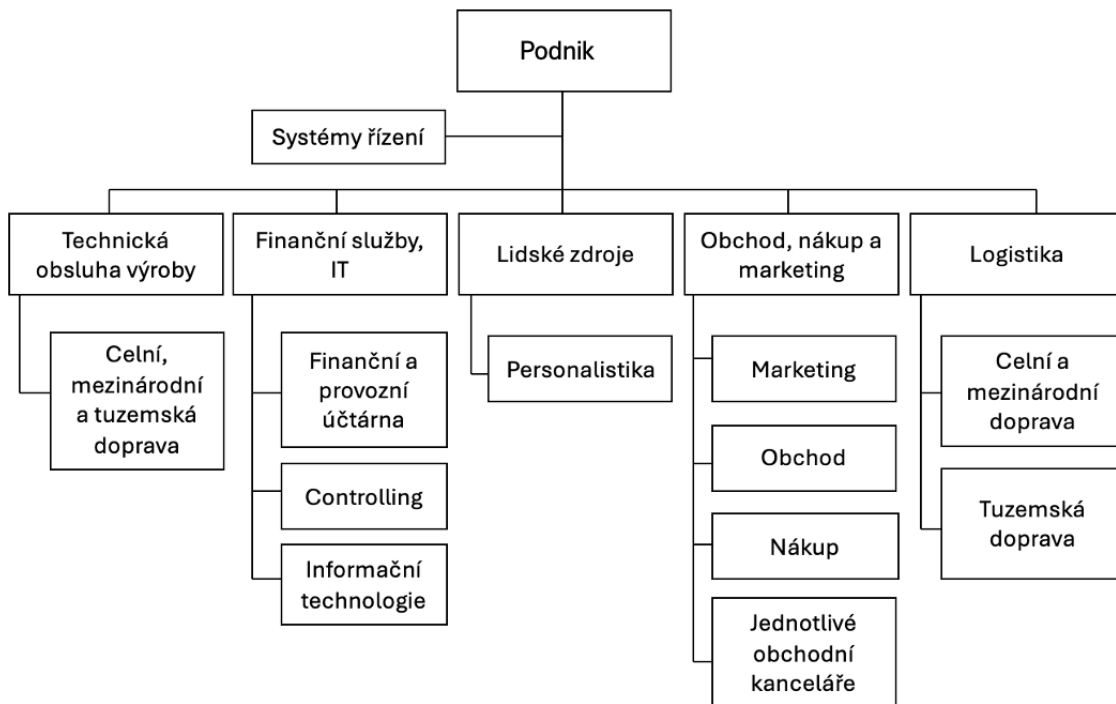


Zdroj: KAVALIERGLASS, a.s., 2019

### 5.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti KAVALIERGLASS a.s. se nejvíce přibližuje k funkcionální řídicí struktuře. Společnost má výkonného ředitele, pod kterým se nachází další stupeň řízení a jednotlivé oblasti, jimiž jsou technická obsluha výroby, finanční služby, IT, lidské zdroje, obchod, nákup a marketing, logistika. Pod každý úsek spadají více specializované oblasti. Například logistika se dále člení na další oblasti, kterými jsou celní, mezinárodní doprava a tuzemská doprava.

Obrázek 7 Organizační struktura společnosti KAVALIERRGLASS, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Personální politika společnosti

Tabulka 5 Počet zaměstnanců v KAVALIERRGLASS, a.s. od roku 2019 do roku 2022

Rok	Počet zaměstnanců
2019	1510
2020	1462
2021	1454
2022	1246

Zdroj: KAVALIERRGLASS, a.s., 2019

V roce 2019 ve sklárnách nejvíce zaměstnanců a postupně počet klesl na 1246 zaměstnanců v roce 2022.

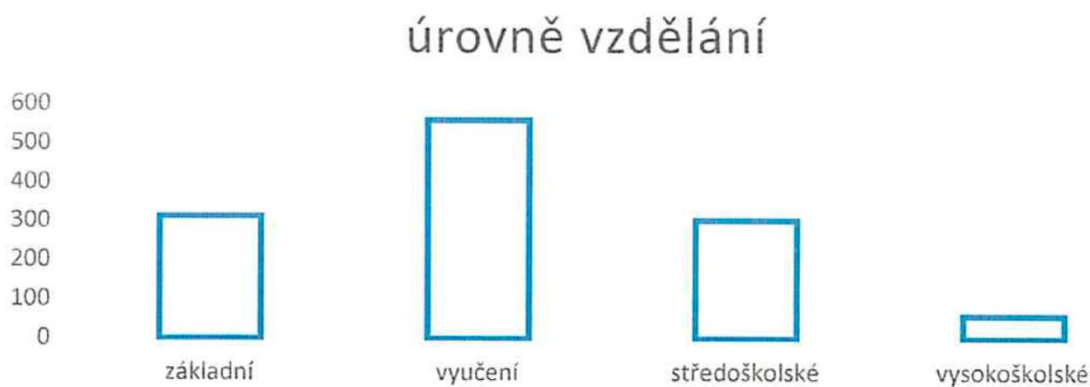
Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti KAVALIERGLASS, a.s.



Zdroj: KAVALIERGLASS, a.s., 2019

Nejvíce zaměstnanců v roce 2022 ve společnosti je ve věkovém rozmezí 40 až 49 let. V tomto věku pracuje ve firmě okolo 400 zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců je do věku 30 let.

Obrázek 9 Úroveň vzdělání zaměstnanců ve společnosti KAVALIERGLASS, a.s.



Zdroj: KAVALIERGLASS, a.s., 2019

Nejvíce zaměstnanců ve firmě má odborné vyučení, jedná se o pozice ve výrobě např. sklář, sklofoukač. Nejméně zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Firma nabízí svým zaměstnancům interní vzdělávání, zaměstnanec má možnost složit zkoušky a vykonávat zvolenou pracovní pozici. Interní vzdělávání probíhá nejčastěji na pozice strojníků, tavičů a sklářů. Společnost preferuje týmovou práci a rozvoj jednotlivých schopností pracovníků. Součástí její personální politiky jsou personální plány, které se vždy přizpůsobují aktuálním cílům firmy. Personální plánování zahrnuje zajištění potřebného počtu

zaměstnanců, optimalizaci organizační struktury, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance, budování kultury společnosti a spolupráci se školami. Motivaci zaměstnanců zvyšují správně nastavenými pracovními a sociálními podmínkami, ve kterých zaměstnanci pracují.

#### **Principy personální politiky:**

- profesionální a etické jednání;
- týmová práce a otevřená komunikace;
- systematické zvyšování odbornosti zaměstnanců;
- rozvoj vzájemné loajality.

#### **Nástroje personální politiky:**

- komunikace se zaměstnanci o cílech, úkolech a stave společnosti;
- motivace zaměstnanců;
- investice do rozvoje odbornosti a zvyšování kvalifikace;
- měření výkonu a kvality.

V rámci zdravotní péče pro zaměstnance se v areálu společnosti nachází středisko vyhrazené pro rehabilitace. Zaměstnanci, kteří spadají do určité kategorie mohou uplatňovat nárok na masáže. V areálu se nachází i ordinace lékařů. (KAVALIERGLASS, a.s., 2019)

#### **Péče o zaměstnance**

V kolektivní smlouvě je stanoveno, že zaměstnancům je umožněno využívat závodní stravování ve vlastní závodní jídelně. V případě, že bude využito jiných subjektů ke stravování, tak zaměstnavatel poskytne zvýhodněné poukázky na odběr jídla ve veřejných stravovacích zařízeních, nebo poskytne peněžitý příspěvek, stanovený právními předpisy.

#### **Pracovní doba**

Z podnikové kolektivní smlouvy společnosti na období 2023 až 2024 vyplývá, že všichni zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu bez snížení mzdy nejvýše 37,5 hodiny týdně.

Práce přesčas nesmí překročit v průměru 8 hodin týdně v období nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích.

### Mzdové nároky

Z podnikové kolektivní smlouvy společnosti na období 2023 až 2024 vyplývá, že společnost uplatňuje dvanáctistupňový tarifní systém a nad rámec tohoto systému může sjednávat smluvní mzdy. Všechny zaměstnance firma zařazuje do tarifních stupňů (Odborový svaz skla, keramiky a porcelánu, 2024).

Obrázek 10 Minimální mzdové tarify

<b><u>Odvětví keramiky, plochého skla, obalového skla, skleněných vláken a výrobků z nich</u></b>		
<b>Tarifní stupeň</b>	<b>hodinový tarif v Kč</b>	<b>měsíční tarif v Kč</b>
1	120,00	18 900
2	122,10	19 910
3	128,90	21 020
4	136,20	22 210
5	144,00	23 480
6	152,10	24 800
7	161,20	26 280
8	171,20	27 910
9	181,80	29 640
10	193,10	31 480
11	205,00	33 430
12	217,70	35 500

Zdroj: kolektivní smlouva asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, 2024

### Mzdové příplatky

V kolektivní smlouvě jsou definovány následující příplatky:

- příplatek za práce přesčas: Nejméně 30 % průměrného výdělku;
- příplatek za práci ve svátek: Na domluvě, nejméně 100 % průměrného výdělku;
- příplatek za práci odpoledne ve vícesměnných provozech;
- příplatek za noční práci: od 22 hodin do 6 hodin ranních je příplatek nejméně 15 Kč za hodinu;
- příplatek za práci o sobotách a nedělích: V sobotu 30 % z průměrného výdělku a v neděli 55 % z tarifní mzdy;
- příplatek za práci ve zhoršeném pracovním prostředí, příplatek za hluk.

## 6 Analýza motivačního systému KAVALIERGLASS, a.s.

Analýza motivačního systému je provedena na základě zjištěných dat od respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Dotazník byl vyplňován anonymně v online systému LimeSurvey. Celkem bylo e-mailově osloveno 200 zaměstnanců společnosti na všech úrovních řízení, kteří obdrželi odkaz k vyplnění dotazníku. Počet správně vyplněných dotazníků je 98.

Analýza motivačního systému je rozčleněna na **pět částí**. **První identifikační část** obsahuje zjištěné pohlaví, věk a stupeň řízení, na kterém se v podniku respondenti nachází. **V části druhé** se analýza zabývá zjištěním pořadí jednotlivých stimulů podle jejich důležitosti

a velikostí jejich vlivu na výkon pracovníků a jejich setrvání v podniku. Stimuly, kterými se výzkum zabývá, jsou výše odměny poskytované podnikem svým pracovníkům za práci, benefity poskytované pracovníkům zaměstnavatelem, osobnost jejich přímého nadřízeného, možnost seberealizace v daném podniku, možnosti kariérního postupu, spoluúčast zaměstnanců na rozhodování, vize a strategie podniku, morální ocenění vedoucím organizační jednotky, sociální ocenění pracovní skupinou, pracovní prostředí v organizaci

a pracovní doba.

**Třetí část** je zaměřena na zjištění spokojenosti respondentů s každým stimulem tak, jak ji ve firmě zaměstnanci pociťují. V dotazníku respondenti zaměstnanci uvedli na škále od 1 do 6 svoji spokojenost. Odpověď v podobě čísla jedna naznačuje velkou spokojenost s daným stimulem, naopak odpověď v podobě čísla šest představuje velkou nespokojenost respondenta se stimulem.

**Ve čtvrté části** jsou na základě stupně řízení, ve kterém se pracovníci nachází, respondenti dále rozčleněni. Výsledkem jsou spokojenosti s danými stimuly jednotlivých stupňů řízení.

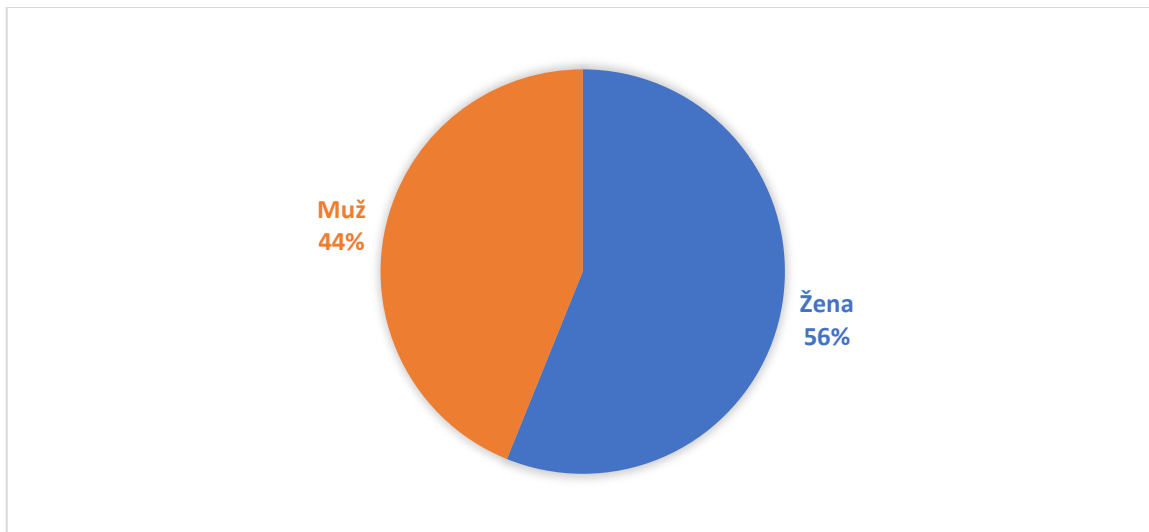
**V poslední části** je vypočtena celková spokojenost s aktuálně nastaveným motivačním systémem ve vybraném podniku a také jeho efektivita.

## 6.1 Identifikační část

### 1) Pohlaví respondentů

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Odpovědi jsou znázorněny níže v grafu číslo 1.

Graf 1 Pohlaví respondentů



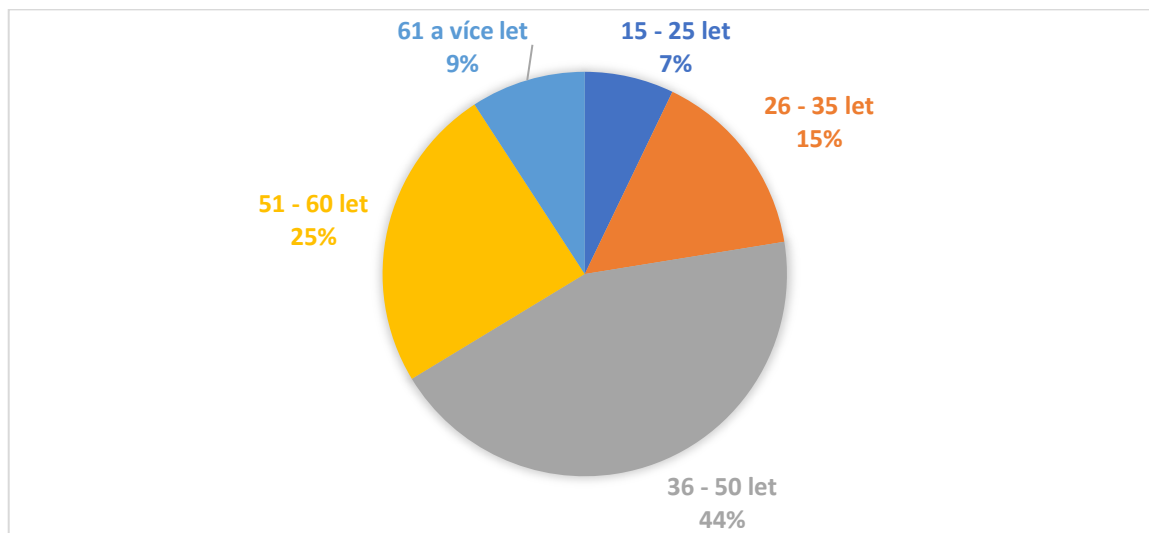
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Z celkového počtu 98 dotázaných odpovědělo na otázku, jaké je jejich pohlaví 55 žen a 43 mužů. To znamená, že ve společnosti pracuje z celkového počtu dotázaných 44 % mužů a 56 % žen. Procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla.

## 2) Věk respondentů

Ve druhé otázce z identifikační části dotazníku měli respondenti určit svůj věk. Věkové skupiny, ze kterých si mohli respondenti vybrat, byly 15–25 let, 26–35 let, 36–50 let, 51–60 let, 61 a více let. Odpovědi jsou znázorněny níže v grafu číslo 2.

Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Největší věkovou skupinou v podniku jsou zaměstnanci ve věku 36-50 let. Tuto odpověď zvolilo 43 respondentů, tedy 44 % z celkového počtu 98 dotázaných. Další nejpočetnější skupinou, která zastupuje 25 % je s 24 odpověďmi skupina 51–60 let. Na třetím místě je věková skupina 26–35 let, která zastupuje 15 % a získala 15 odpovědí. Čtvrté místo s 9 % obsadila skupina respondentů ve věku 61 a více let. Tato skupina obdržela 9 odpovědí. Poslední skupina ve věku 15–25 let obdržela 7 % zastoupení ve firmě. Do poslední skupiny se přiřadilo pouze 7 respondentů. Procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla.



### 3) Vzdělání respondentů

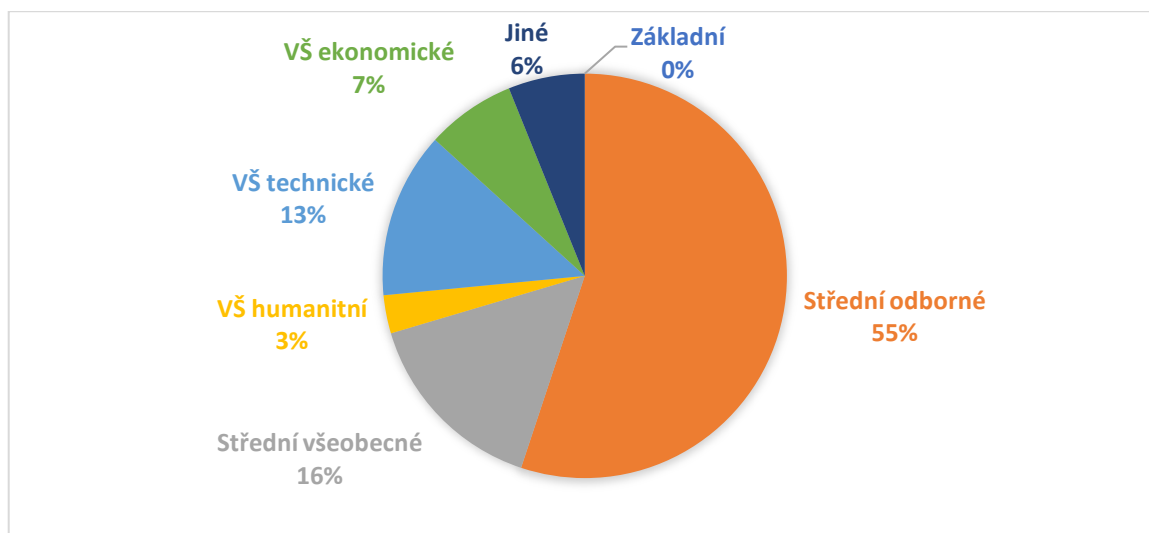
Ve třetí otázce z identifikační části dotazníku měli respondenti určit své nejvyšší dosažené vzdělání.

Vzdělání bylo sledováno v následující struktuře:

- základní;
- střední všeobecné;
- střední odborné;
- vysokoškolské humanitní;
- vysokoškolské technické;
- vysokoškolské ekonomické;
- jiná varianta vzdělání.

Odpovědi jsou znázorněny níže v grafu číslo 3.

Graf 3 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Z celkového počtu 98 respondentů vybrala největší část, a to 54 respondentů střední odborné vzdělání, jako své nejvyšší dosažené. Podíl této odpovědi tvoří 55 % respondentů, v grafu je znázorněna oranžově. Druhá nejpočetnější skupina s podílem 16 % je s nejvyšším dosaženým vzděláním středním všeobecným. Tuto otázku zvolilo 15 respondentů a v grafu je vyznačená šedou barvou. Třetí skupinou jsou respondenti s technickým zaměřením vysoké školy, jejichž podíl je 13 %. Do této skupiny se zařadilo 13 respondentů. V grafu je označena světle modře. Čtvrtá skupina zachycuje respondenty,

kteří vystudovali vysokou školu s ekonomickým zaměřením, její podíl je 7 % a je tvořena 7 respondenty. Na grafu je možné nalézt označenou zeleně. Podíl 6 % respondentů vybralo variantu vzdělání jiné, což vychází na 6 respondentů. Varianta jiné je znázorněna tmavě modrou barvou. Vysokou školu s humanitním zaměřením zvolilo 3 % respondentů, což jsou 3 respondenti. Zvýrazněna je žlutou barvou v grafu. Poslední možností bylo nejvyšší dosažené základní vzdělání, které nezvolil žádný z 98 respondentů. Ve firmě se tedy z celkového počtu 98 dotázaných nevyskytují zaměstnanci, kteří by měli pouze základní vzdělání. Procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla.

#### **4) Stupeň řízení respondentů**

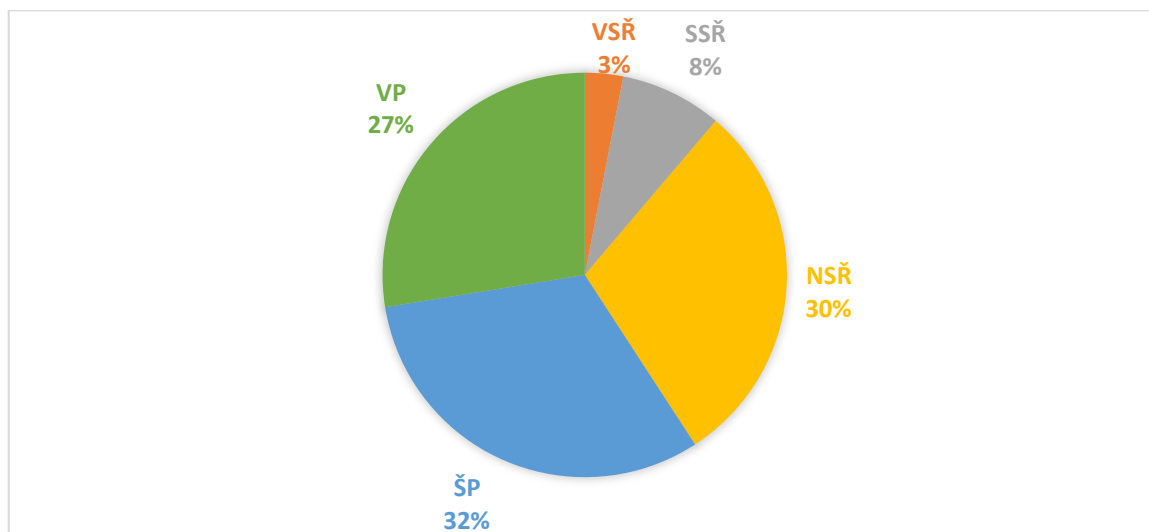
Ve čtvrté otázce z identifikační části dotazníku bylo cílem zjistit, jaký stupeň řízení jednotliví respondenti v podniku zastupují.

##### **Zaměstnanci zastávali následující stupně řízení:**

- člen představenstva;
- nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu);
- střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu);
- štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník);
- výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátoři, dělníci, řidiči);
- vyšší řídicí stupeň (generální ředitel, ředitel, divizní ředitel) .

Odpovědi zaměstnanců jsou viditelné ve čtvrtém grafu níže.

Graf 4 Stupeň řízení respondentů



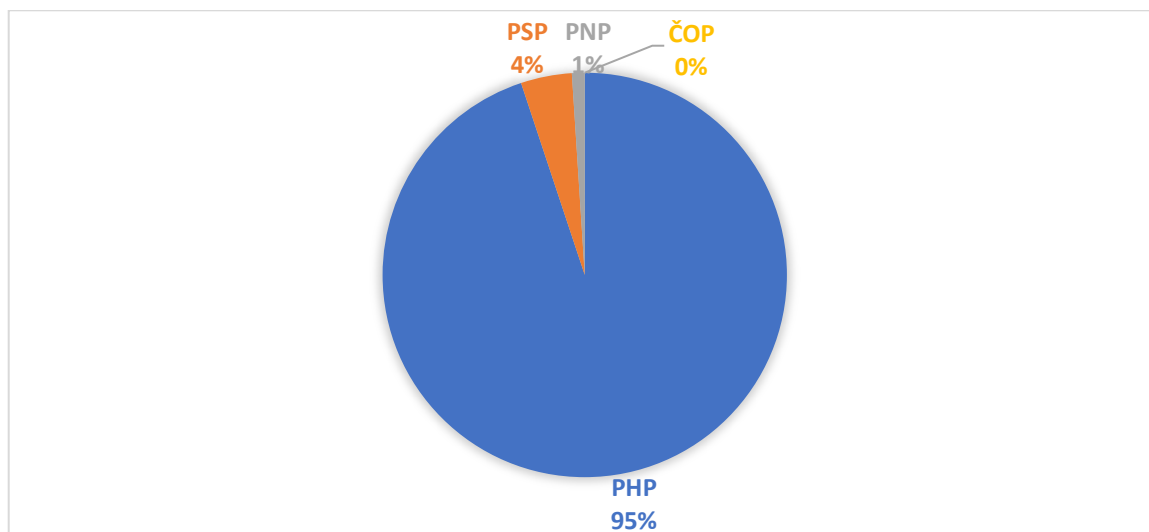
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Nejpočetnější skupinou jsou štábní pracovníci s podílem 32 %. Tuto odpověď vybralo 31 respondentů. Druhou nejčastěji vybíranou odpovědí s 30 % je nižší stupeň řízení, který zvolilo 29 dotazovaných zaměstnanců. Třetí kategorií s největším počtem 27 odpověďmi je stupeň řízení výkonný pracovník. Tento stupeň obsazuje 27 % respondentů. Kategorií na čtvrtém místě je střední stupeň řízení s podílem 8 %. To znamená, že 8 respondentů vykonává práci na středním stupni. Na vysokém řídicím stupni se nachází 3 respondenti, kteří mají podíl 3%. Kategorie člen představenstva neobdržela žádný podíl, což znamená, že na tomto stupni se nenachází nikdo z dotázaných. Procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla.

### 5) Zaměření podniku

V páté otázce z identifikační části dotazníku bylo cílem zjistit, na jaký typ produkce se podnik zaměřuje. Každý z respondentů mohl vybrat svou odpověď ze čtyř nabízených možností. Na výběr byl podnik s hmotnou, nehmotnou nebo smíšenou produkcí. Čtvrtou možností byl čistě obchodní podnik. Odpovědi jsou znázorněny níže v grafu číslo 5.

Graf 5 Zaměření podniku



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Protože známe zaměření podniku, jedná se o podnik s hmotnou produkcí, je možné brát odpovědi respondentů jako kontrolu, jak rozumí otázkám v dotazníku.

Výsledek, že 95 % odpovědělo správně, nám signalizuje, že respondenti i ostatním otázkám dobře rozumí. Při dosažení uvedeného výsledku mají odpovědi vysokou vypovídací schopnost.

### 6) Velikost podniku

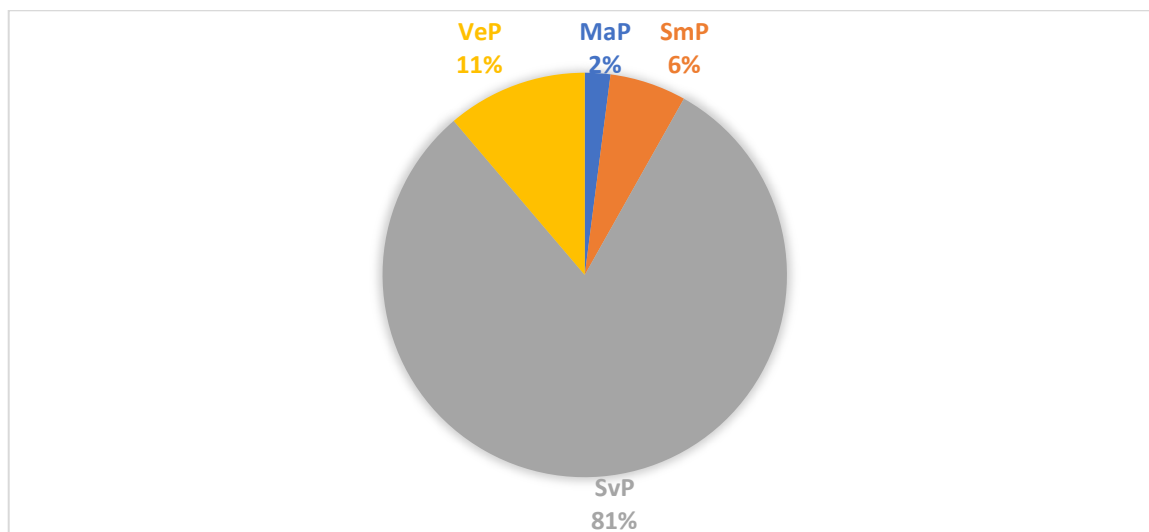
V šesté a také poslední otázce z identifikační části dotazníku bylo zjištěno, jakou velikost má analyzovaný podnik. Respondenti mohli vybrat, jestli se jedná o podnik velký, středně větší, středně menší nebo malý.

Velikost byla stanovena podle počtu zaměstnanců ve firmě:

- velký podnik: více než 1 400 zaměstnanců;
- středně větší podnik: 301 až 1 400 zaměstnanců;
- středně menší podnik: 51 až 300 zaměstnanců;
- malý podnik: 1 až 50 zaměstnanců.

Odpovědi jsou znázorněny níže v grafu číslo 6.

Graf 6 Velikost podniku



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Jelikož známe velikost podniku, lze brát odpovědi respondentů jako kontrolu, jestli rozumí otázkám v dotazníku. V dotazníku 81 % respondentů zvolilo, že se jedná o středně větší podnik. Zbylých 19 % respondentů odpovědělo chybně. Dle výroční zprávy ve firmě pracuje 1246 zaměstnanců, jedná se tedy o středně velký podnik. Odpovědi signalizují, že část respondentů nemá představu o kategorizaci velikosti podniku.

## 6.2 Pořadí důležitosti jednotlivých stimulů

Tato sekce dotazníkového průzkumu je rozdělena na dvě separátní části. První část zkoumala pořadí motivačních stimulů zaměstnanců podle důležitosti stimulu ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Druhá část je zaměřena na pořadí motivačních stimulů zaměstnanců podle důležitosti stimulu pro setrvání pracovníka v podniku.

### 6.2.1 HSV - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta ke zvýšení pracovního výkonu

V této části měli zaměstnanci hierarchicky seřadit jedenáct motivačních stimulů podle toho, jak významně působí na jejich pracovní výkon.

Postup výpočtu bodů, pro určení pořadí důležitosti stimulů:

Stimul výše odměny za práci  $\rightarrow 54 \times 1 + 15 \times 2 + 6 \times 3 + 7 \times 4 + 4 \times 5 + 3 \times 6 + 3 \times 7 + 3 \times 8 + 1 \times 9 + 1 \times 10 + 1 \times 11 = 243$

Stimul poskytované benefity  $\rightarrow 0 \times 1 + 17 \times 2 + 7 \times 3 + 8 \times 4 + 13 \times 5 + 13 \times 6 + 3 \times 7 + 7 \times 8 + 15 \times 9 + 10 \times 10 + 5 \times 11 = 597$

V tabulce číslo 5 jsou stejně vypočítány ostatní stimuly. U výpočtů dalších stimulů se postupovalo stejným způsobem. Pořadí bylo určeno od 1 do 11. Nižší součet znamená vždy lepší pořadí v hierarchii důležitosti.

Tabulka 6 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu

Pořadí -->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Body	Pořadí	KVP
Výše odměny za práci	54	15	6	7	4	3	3	3	1	1	1	243	1	1,0
Poskytované benefity	0	17	7	8	13	13	3	7	15	10	5	597	5	0,6
Osobnost přímého nadřízeného	3	12	16	16	9	10	12	3	6	3	8	524	4	0,7
Seberealizace	25	6	12	12	7	9	11	5	6	3	2	433	2	0,9
<b>Kariérní postup</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>811</b>	<b>11</b>	<b>-</b>
Spoluúčast na rozhodování	1	7	9	3	8	8	13	17	9	13	10	690	9	0,2
Vize, strategie, úspěšnost podniku	3	2	8	5	5	8	13	15	16	13	10	719	10	0,1
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1	9	3	13	10	8	12	11	8	16	7	659	8	0,3
Sociální ocenění pracovní skupinou	4	3	8	7	12	15	9	10	8	13	9	656	7	0,4
Pracovní prostředí	4	4	10	12	16	7	9	7	13	8	8	616	6	0,5
Pracovní doba	2	21	14	10	9	10	3	10	8	5	6	520	3	0,8

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 6 jsou zaznamenána data z dotazníkového průzkumu, která nám znázorňují pořadí daných stimulů ve vybraném podniku. Dotazovaní pracovníci nejčastěji na první místo v pořadí volili stimul výše odměny za práci. Tento stimul má pro dotazované

nejvyšší důležitost, jelikož je vede ke zvýšení pracovního výkonu. Druhým stimulem, který je motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, je seberealizace, a na třetím místě je pracovní doba.

Stimul, který byl zařazen v pořadí na poslední místo, je kariérní postup. Vzhledem k tomu, že se tento stimul umístil na jedenácté místo, nebude s ním dále pracováno v následné analýze. V této tabulce byl zároveň vypočítán i koeficient váhy pořadí, a to pro každý stimul podle jejich výsledného uspořádání. Vypočet tohoto koeficientu je v následující tabulce 7.

Tabulka 7 Výpočet koeficientu váhy pořadí pro jednotlivé stimuly (HSV)

Stimul	Pořadí	Váha vyjádřená v bodech	V1B (1/počet stimulu)	Koeficient váhy pořadí - KVP <sub>i</sub>
Výše odměny za práci	1.	10 b	0,1	1,0
Seberealizace	2.	9 b	0,1	0,9
Pracovní doba	3.	8 b	0,1	0,8
Osobnost přímého nadřízeného	4.	7 b	0,1	0,7
Poskytované benefity	5.	6 b	0,1	0,6
Pracovní prostředí	6.	5 b	0,1	0,5
Sociální ocenění pracovní skupinou	7.	4 b	0,1	0,4
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	8.	3 b	0,1	0,3
Spoluúčast na rozhodování	9.	2 b	0,1	0,2
Vize, strategie, úspěšnost podniku	10.	1 b	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 7 je vyobrazen postup výpočtu koeficientu váhy pořadí (KVP) pro hierarchii jednotlivých stimulu. Vycházelo se z tabulky číslo 6, kde byla ke každému stimulu vypočtena jeho důležitost pro zvýšení pracovního výkonu. Největší váha byla

přirážena stimulu výše odměny za práci, jelikož se v hierarchii důležitosti umístil na první příčce. Stimul, který se nachází na druhém místě, je seberealizace, na třetím je pracovní doba. Stejně se pokračovalo u výpočtu zbývajících stimulů.

Výpočet  $V1B$  vychází z metodiky 4.1.2., kde je  $i$  následující vzorec pro výpočet:

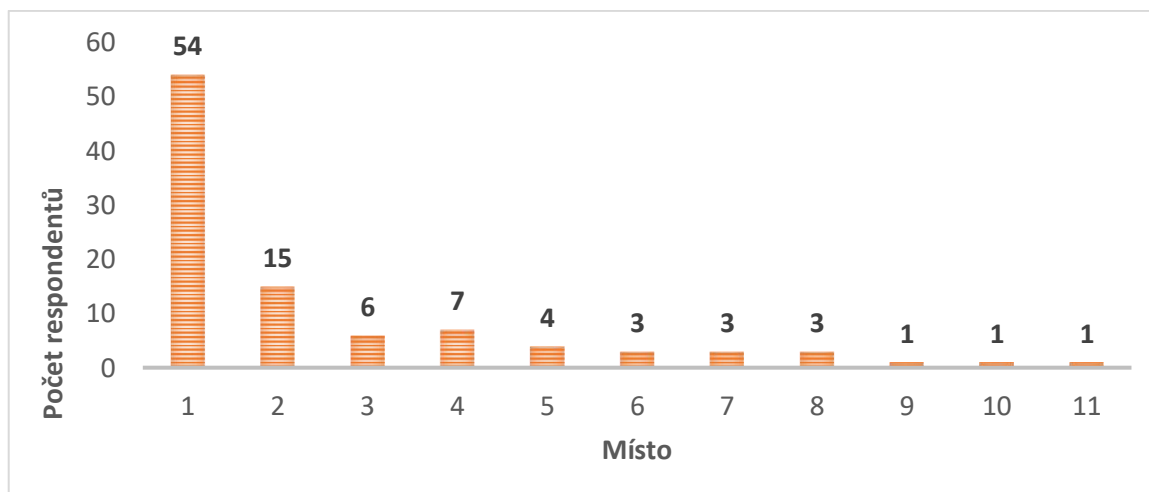
(1)  $V1B = 1 : n$ , kde  $n$  se vyznačuje počtem stimulů

V našem případě se  $n = 10$  (10 stimulů) a výpočet je  $V1B = 1/10 = 0,1$ . To znamená, že váha jednoho bodu je 0,1.

Výpočet  $KVP_i$  probíhal na základě metodiky 4.1.3., kde je vyjádřena síla vlivu daného stimulu na motivaci zaměstnance. Postup probíhal přiřazením největší váhy ke stimulu na prvním místě. Postupně se koeficient váhy pořadí snižoval. Z důvodu, že průzkum pracoval s jedenácti stimuly, ale poslední stimul v pořadí jsme vyřadili (kariérní postup), tak byl v této tabulce odstraněn.

### Výše odměny za práci (HSV1)

Graf 7 Výše odměny za práci (HSV1)



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

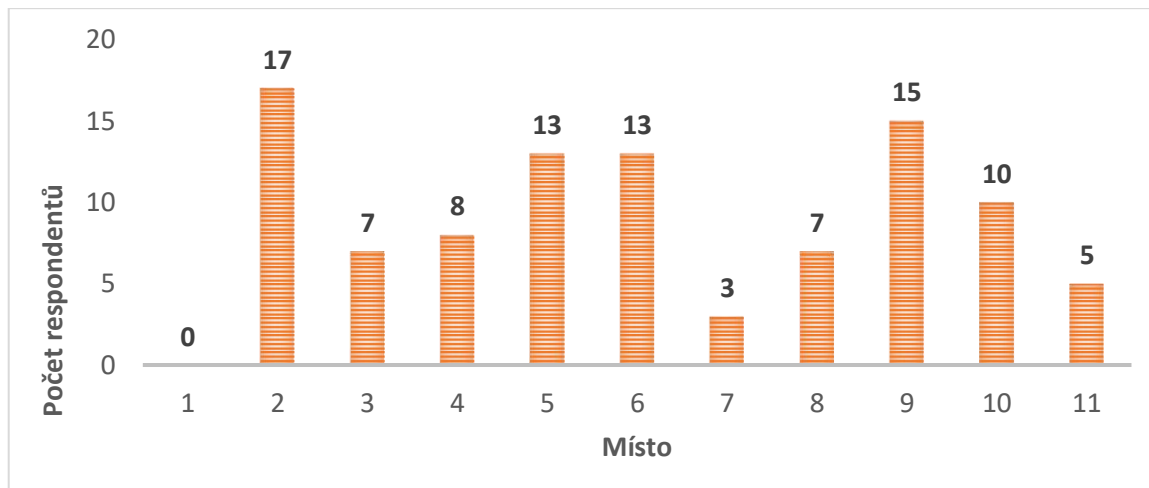
V grafu číslo 7 je znázorněno, jak zaměstnanci hodnotili důležitost jejich odměny za vykonanou práci. Každý zaměstnanec hodnotí toto kritérium s trochu odlišnou důležitostí. Přeci jen se většina zaměstnanců, přesněji celkem 54 z celkově 98 dotázaných, shodla v názoru, že je pro ně tento stimul na prvním místě. To znamená, že pro těchto 54 zaměstnanců je pro zvýšení pracovního výkonu velmi důležitá motivace formou odměn.



Stimul výše odměny za práci v tomto dotazníkovém průzkumu byl nejčastěji umisťovaný na první místo.

### Poskytované benefity

Graf 8 Poskytované benefity (HSV2)

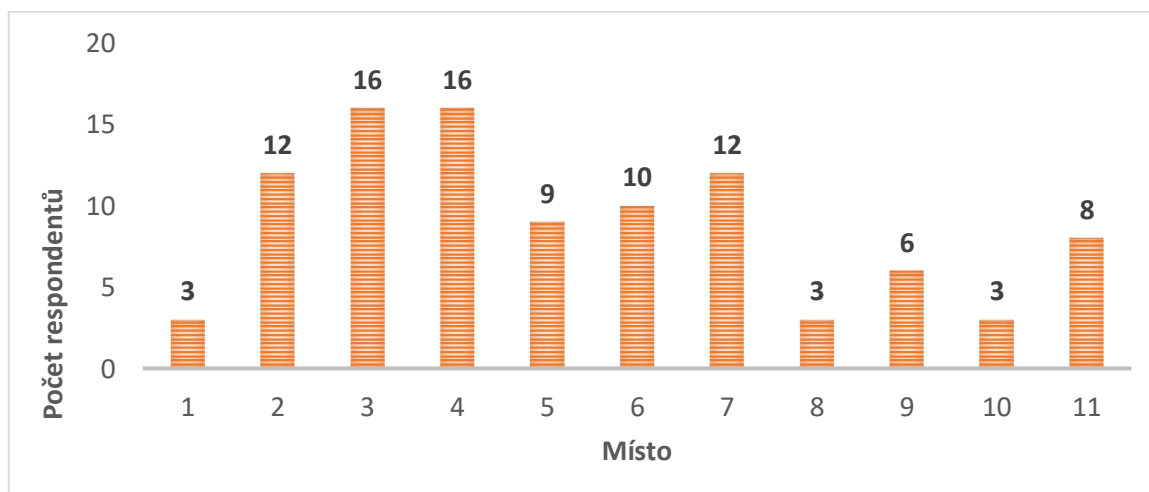


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na grafu číslo 8 je znázorněno, na jakém místě v pořadí se nachází stimul poskytovaných benefitů. Nikdo z celkově 98 dotázaných nezvolil tento stimul na první místo, ale na druhé místo ho zařadilo 17 respondentů. Nejčastěji bylo potom voleno i deváté, páté a šesté místo. V průzkumu důležitosti motivačních stimulů byl tento stimul zařazen až na 5. místo.

### Osobnost přímého nadřízeného

Graf 9 Osobnost přímého nadřízeného (HSV3)

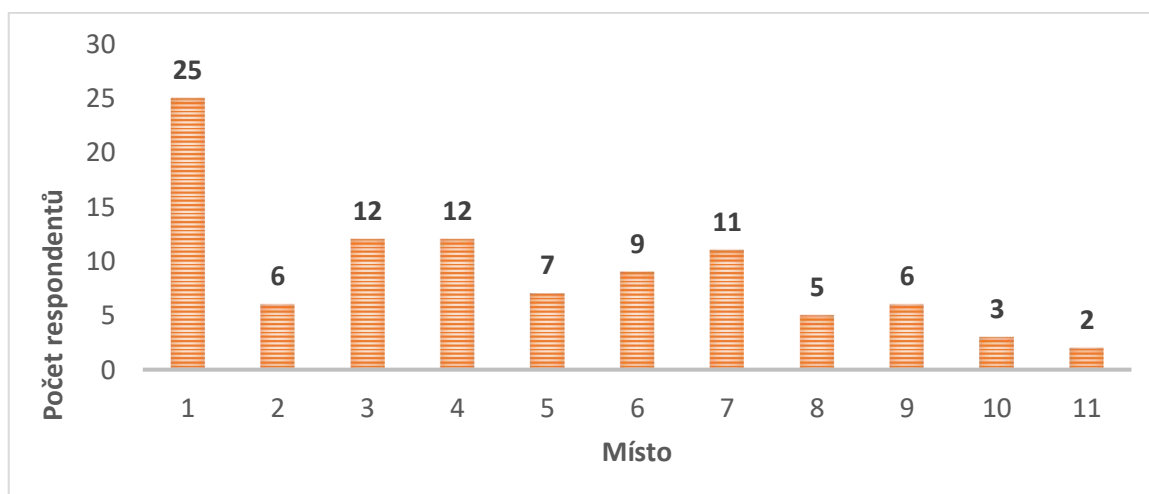


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 9 výše se týká stimulu osobnosti přímého nadřízeného, který se nejčastěji objevuje na 3 a 4 místě. V obou případech toto místo zvolilo 16 respondentů. Někteří dotazovaní volili tento stimul až na 7. a 6. místo, někteří dokonce až na poslední místo. Lze usoudit, že pro větší část dotázaných je osobnost přímého nadřízeného poměrně důležitým stimulem pro pracovní výkon a pro některé tolik významný není.

## Seberealizace

Graf 10 Seberealizace (HSV4)

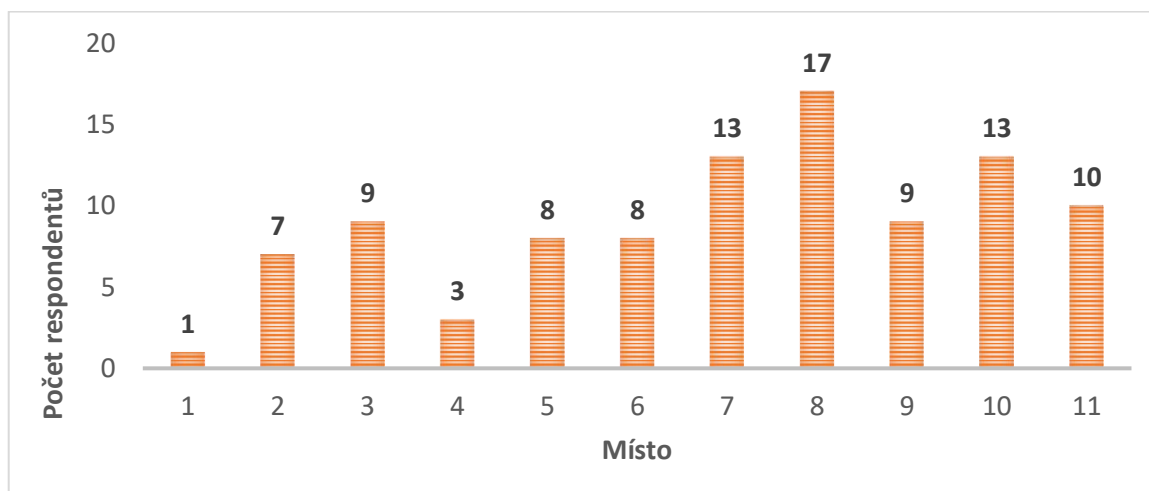


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Stimul seberealizace na grafu 10 byl nejčastěji volen respondenty na první místo. Lze si všimnout, že seberealizace je pro 25 zaměstnanců nejdůležitějším stimulem pro zlepšení jejich pracovního výkonu. Často byl umístován i na 3 a 4 místo, což znamená, že velké části zaměstnanců tento stimul může pomoci k lepšímu pracovnímu nasazení.

## Spoluúčast na rozhodování

Graf 11 Spoluúčast na rozhodování (HSV6)

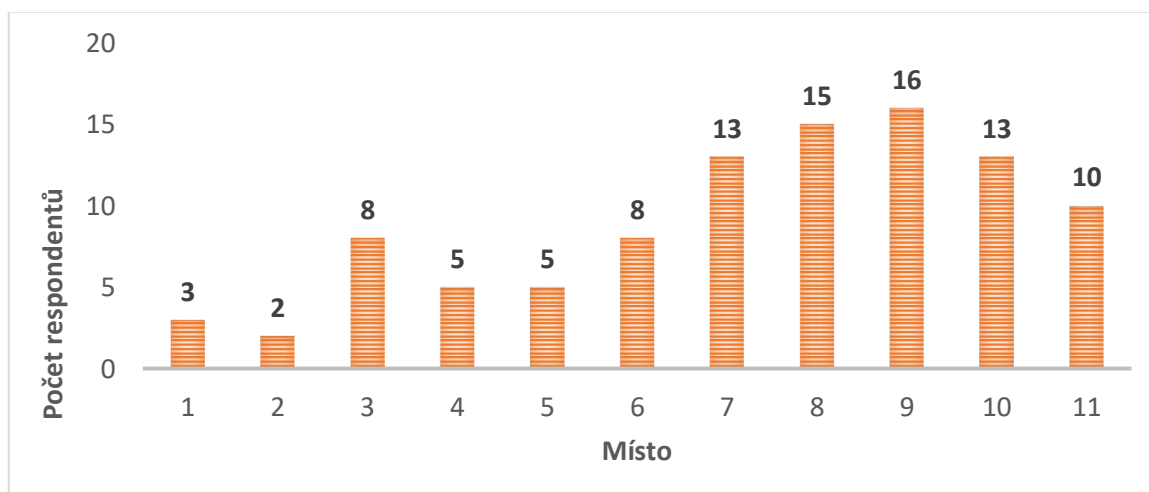


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Stimul na grafu 11 byl nejčastěji zařazován na 8 místo v jeho důležitosti pro respondenty. 13x se objevil na 7 a 10 místě. Tento stimul většinu respondentů tolik neovlivní v jejich pracovním výkonu.

## Vize, strategie, úspěšnost podniku

Graf 12 Vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV7)

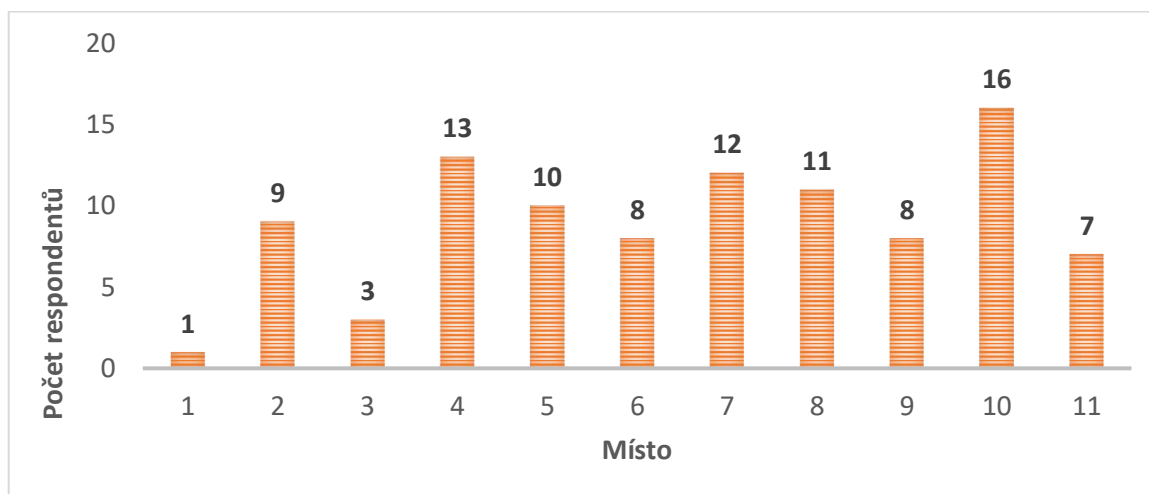


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na grafu 12 jsou znázorněny výsledky pro stimul vize, strategie a úspěšnost podniku. Tento stimul umístilo 16 respondentů na 9 místo. Na prvním místě se objevil pouze 3x. Pro většinu dotázaných tento stimul není zásadním a neovlivňuje tolik jejich pracovní výkon.

## Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 13 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV8)

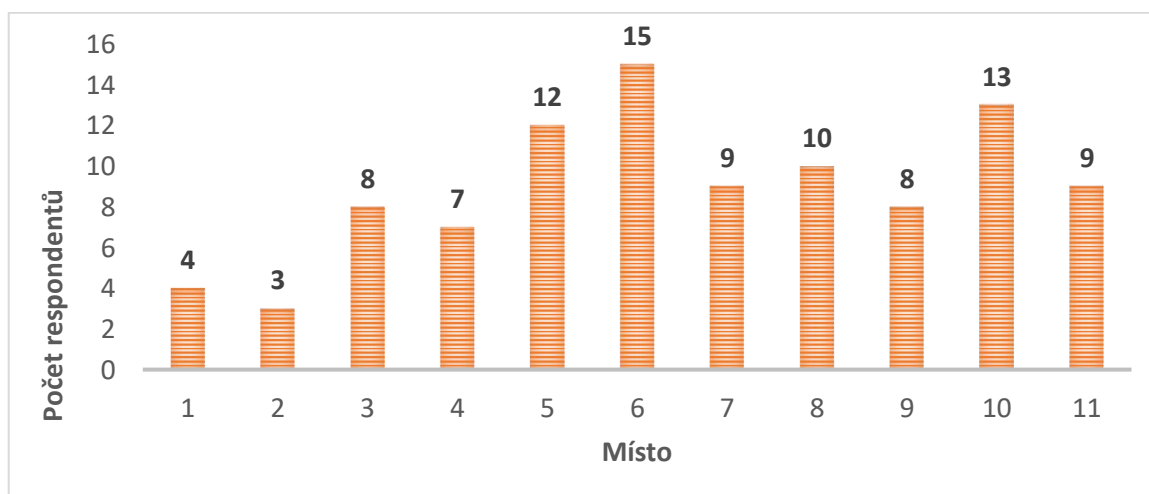


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na grafu číslo 13 jsou výsledné hodnoty stimulu morálního ocenění vedoucím. Nejvíce (16 dotázaných) zařadilo stimul na desáté místo a 7 respondentů na 11. místo, dalo by se říct, že tyto respondenty daný stimul tolik neovlivňuje v jejich výkonu. Dále ho 13 respondentů zařadilo na místo čtvrté. Nejméně byl volen na místo první, a to jedním respondentem. Pro některé je stimul morálního ocenění vedoucím organizační jednotky důležitým a pro některé méně důležitým pro podání pracovního výkonu.

## Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 14 Sociální ocenění pracovní skupinou (HSV9)

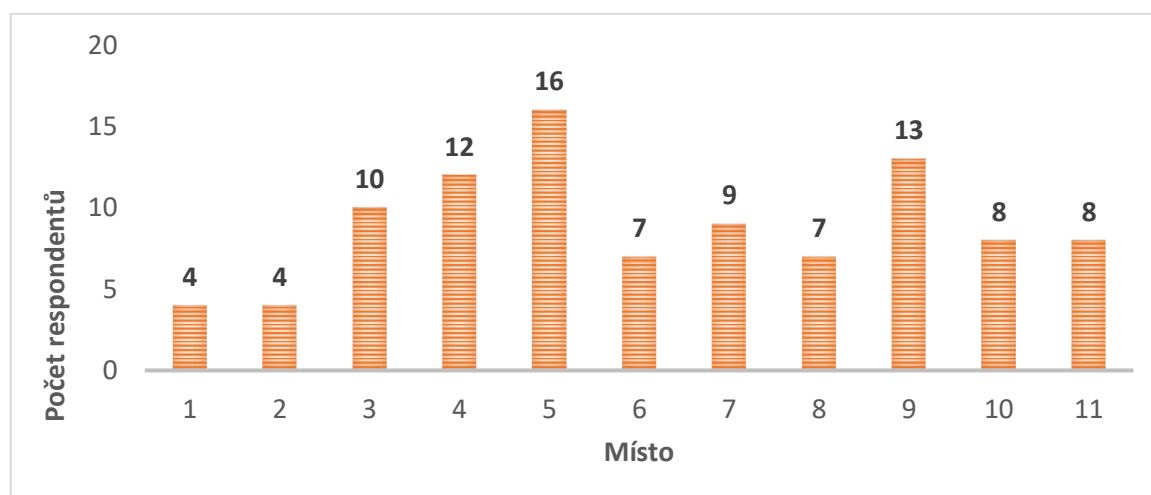


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na grafu číslo 14 výše získal stimul sociální ocenění pracovní skupinou nejvíce 15 umístění na šestém místě. Dále se často objevoval na místě desátém a následně pátém. V hierarchii důležitosti se tento stimul umístil až na sedmém místě z deseti možných. Lze usoudit, že tento stimul není pro respondenty tolik významným pro jejich pracovní výkon.

### Pracovní prostředí

Graf 15 Pracovní prostředí (HSV10)

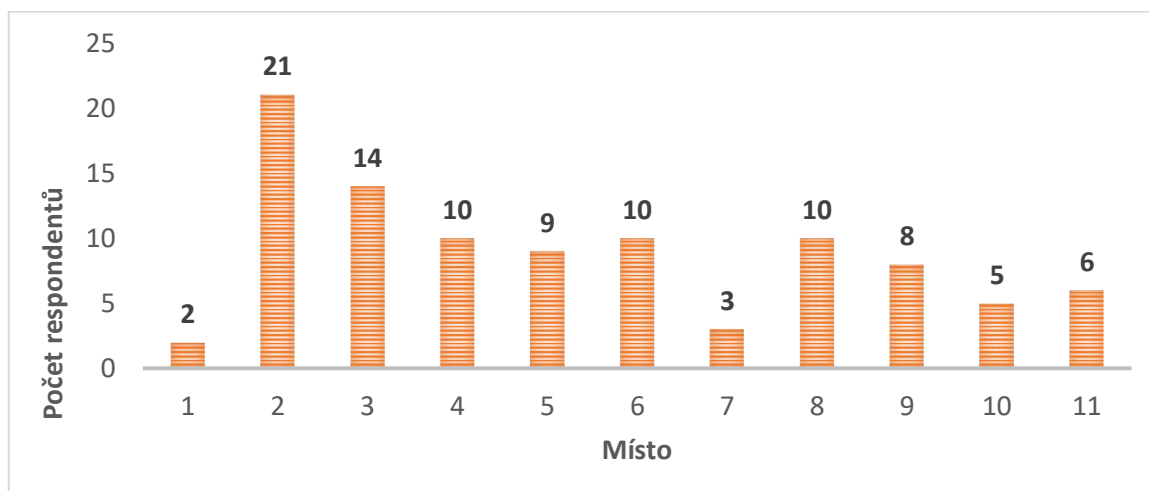


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 15 znázorňuje pohled respondentů na stimul pracovního prostředí. Tento stimul se v hierarchii důležitosti umístil až na šestém místě hned po stimulu poskytovaných benefitů. 16 respondentů umístilo stimul na páté místo a dalších 13 respondentů na místo deváté. Tento stimul je pro některé zaměstnance k pracovnímu výkonu velmi důležitý a pro některé bezvýznamný.

## Pracovní doba

Graf 16 Pracovní doba (HSV11)



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Co se týče stimulu pracovní doba, jehož výsledky jsou zaznamenané na grafu 16, je očividné, že hodně zaměstnanců mu přikládá velkou důležitost, jelikož ho umístili 21x na druhé místo. Nejvíce byl umisťován na 2 až 6 místo důležitosti. V celkové hierarchii důležitosti pro pracovní výkon je pracovní doba na třetím místě.

### 6.2.2 HSS - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta pro setrvání v podniku

V této části měli respondenti hierarchicky seřadit jedenáct motivačních stimulů podle toho, jak významně ovlivňují jejich setrvání v podniku.

Postup výpočtu bodů, pro určení pořadí důležitosti stimulů:

Stimul výše odměny za práci  $\rightarrow 57 \times 1 + 16 \times 2 + 6 \times 3 + 9 \times 4 + 3 \times 5 + 3 \times 6 + 1 \times 7 + 2 \times 8 + 1 \times 9 + 0 \times 10 + 0 \times 11 = 208$

Stimul poskytované benefity  $\rightarrow 0 \times 1 + 17 \times 2 + 12 \times 3 + 6 \times 4 + 12 \times 5 + 8 \times 6 + 15 \times 7 + 6 \times 8 + 10 \times 9 + 8 \times 10 + 4 \times 11 = 569$

Tímto způsobem byly vypočteny všechny další stimuly pro setrvání v podniku v následující tabulce číslo 7, která se nachází na další stránce. Pořadí bylo určeno od 1 do 11. Nižšímu součtu je přiřazeno vždy lepší pořadí.

Tabulka 8 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta pro setrvání v podniku

Pořadí -->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Body	Pořadí	KVP
Výše odměny za práci	57	16	6	9	3	3	1	2	1	0	0	208	1	1,0
Poskytované benefity	0	17	12	6	12	8	15	6	10	8	4	569	5	0,6
Osobnost přímého nadřízeného	3	9	14	18	14	10	7	4	7	3	9	538	4	0,7
Seberealizace	20	11	14	6	8	8	9	11	4	5	2	455	2	0,9
<b>Kariérní postup</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>792</b>	<b>11</b>	<b>-</b>
Spoluúčast na rozhodování	0	8	6	7	7	7	12	17	10	19	5	694	8	0,3
Vize, strategie, úspěšnost podniku	7	4	3	7	5	12	8	8	21	8	15	703	9	0,2
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	0	5	6	8	12	9	8	13	10	16	11	705	10	0,1
Sociální ocenění pracovní skupinou	1	6	9	6	11	10	16	8	11	10	10	664	7	0,4
Pracovní prostředí	1	6	8	17	6	15	9	13	5	6	12	629	6	0,5
Pracovní doba	8	13	15	10	12	8	6	7	9	5	5	511	3	0,8

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 8 jsou zaznamenána data z dotazníkového průzkumu, která nám znázorňují pořadí daných stimulů ve vybrané firmě. Dotazovaní pracovníci nejčastěji na první místo v hierarchii stimulů volili výši odměny za práci. Tento stimul vykazuje pro respondenty dotazníku nejvyšší důležitost, jelikož vede k tomu, že v podniku chtějí setrvat. Druhým stimulem, který motivuje zaměstnance k setrvání v daném podniku, je seberealizace, a na třetím místě je pracovní doba. Pořadí těchto prvních tří stimulů je tedy pro setrvání stejně významné jako pro pracovní výkonnost.

Stimul, který byl zařazen v hierarchii na poslední místo, je kariérní postup, který je na jedenáctém místě, proto s ním dále počítáno v následné analýze. V této tabulce byl vypočítán i koeficient váhy pořadí pro každý stimul podle jejich výsledného pořadí. Výpočet tohoto koeficientu je přehledně vyobrazen v následující tabulce číslo 9.

Tabulka 9 Výpočet koeficientu váhy pořadí pro jednotlivé stimuly (HSS)

Stimul	Pořadí	Váha vyjádřená v bodech	V1B (1/počet stimulu)	Koeficient váhy pořadí - KVP <sub>i</sub>
Výše odměny za práci	1.	10 b	0,1	1,0
Seberealizace	2.	9 b	0,1	0,9
Pracovní doba	3.	8 b	0,1	0,8
Osobnost přímého nadřízeného	4.	7 b	0,1	0,7
Poskytované benefity	5.	6 b	0,1	0,6
Pracovní prostředí	6.	5 b	0,1	0,5
Sociální ocenění pracovní skupinou	7.	4 b	0,1	0,4
Spoluúčast na rozhodování	8.	3 b	0,1	0,3
Vize, strategie, úspěšnost podniku	9.	2 b	0,1	0,2
Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	10.	1 b	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 9 je znázorněný postup výpočtu koeficientu váhy pořadí (KVP) pro jednotlivé pořadí stimulu, vycházelo se z tabulky číslo 8, kde byla vypočítána důležitost každého ze stimulu pro setrvání v podniku. Největší váha byla přiřazena stimulu výše odměny za práci, jelikož se v hierarchii důležitosti umístil na první příčce. Stimul, který se nachází na druhém místě, je seberealizace, na třetím je pracovní doba. Stejně se pokračovalo u výpočtu zbývajících stimulu.

Výpočet V1B vychází z metodiky 4.1.2., kde je i následující vzorec pro výpočet:

(1)  $V1B = 1 : n$ , kde  $n$  se vyznačuje počtem stimulu

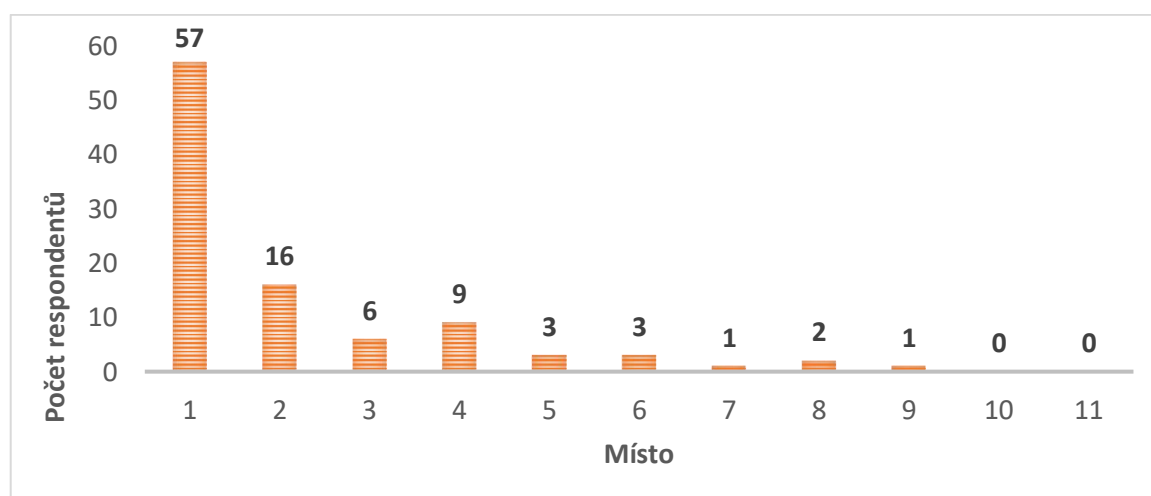
V našem případě se  $n = 10$  (10 stimulu) a výpočet je  $V1B = 1/10 = 0,1$ . To znamená, že váha jednoho bodu je 0,1.



Výpočet KVP<sub>i</sub> probíhal na základě metodiky 4.1.3., kde je vyjádřena síla vlivu daného stimulu na motivaci zaměstnance. Postup probíhal přiřazením největší váhy ke stimulu na prvním místě. Postupně se koeficient váhy pořadí snižoval. Z důvodu, že průzkum pracoval s jedenácti stimuly, ale poslední stimul v pořadí jsme vyřadili (kariérní postup), tak byl v této tabulce odstraněn.

### Výše odměny za práci

Graf 17 Výše odměny za práci (HSS1)

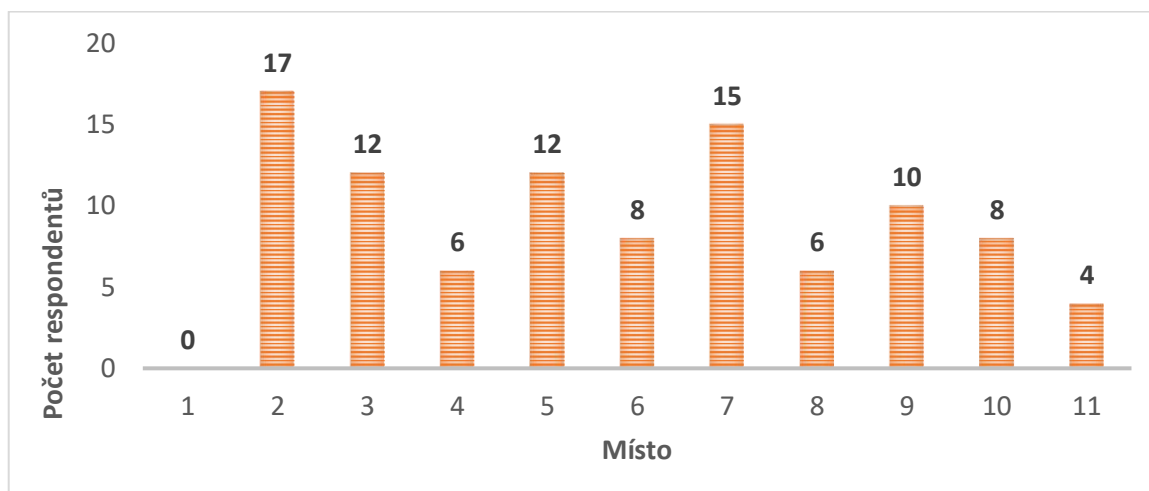


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 17 se zabývá výší odměny za práci. Je očividné, že pro setrvání v podniku je tento stimul nejdůležitější, jelikož ho volilo na první místo 57 respondentů z 98 dotázaných. Dále byl zvolen 16 respondenty na druhé místo. Na desáté a jedenácté místo ho nezařadil ani jeden z respondentů.

## Poskytované benefity

Graf 18 Poskytované benefity (HSS2)

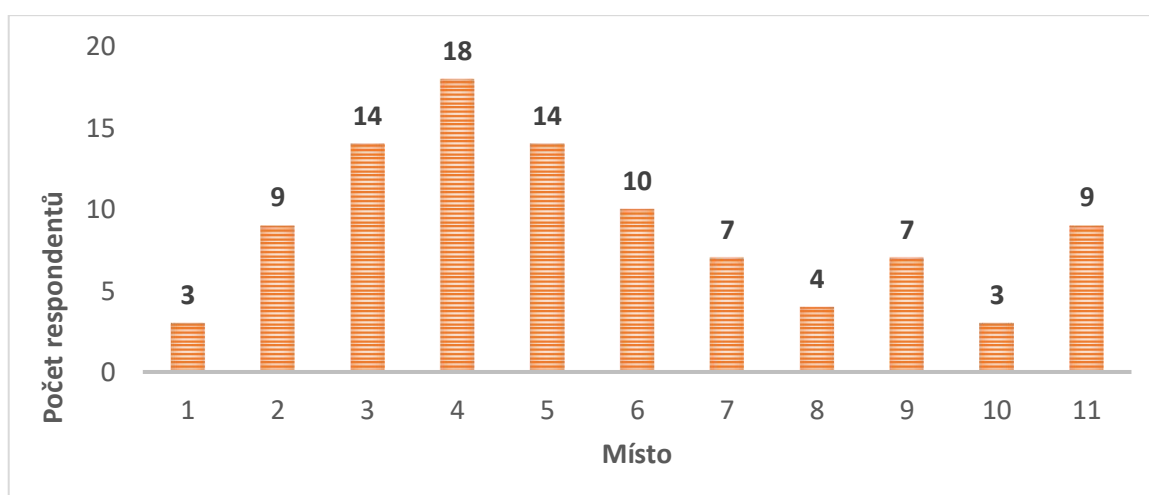


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 18 znázorňuje stimuly poskytované benefity, který se ani jednou neobjevil na prvním místě. Na druhé místo ho zvolilo 17 respondentů. Další největší počet a to 15 respondentů ho zvolilo na místo sedmé. V celkové hierarchii důležitosti se tento stimulum umístil na pátém místě. To znamená, že pro část respondentů jsou poskytované benefity významné pro setrvání v podniku a pro část respondentů jsou méně důležité.

## Osobnost přímého nadřízeného

Graf 19 Osobnost přímého nadřízeného (HSS3)

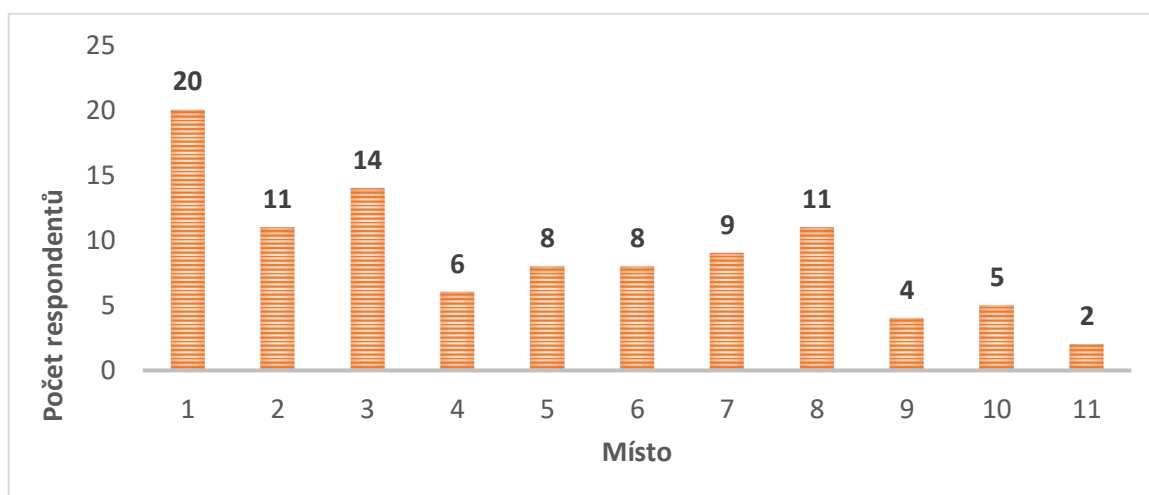


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 19 zobrazuje pořadí stimulu osobnosti přímého nadřízeného respondentů. Nejvíce zastoupené je čtvrté místo, které zvolilo 18 respondentů. Následně byl 14x zvolen stimul na třetím a pátém místě. V celkové hierarchii důležitosti se tento stimul umístil jako čtvrtý v žebříčku, tudíž je pro většinu respondentů velmi důležitý pro setrvání v podniku.

## Seberealizace

Graf 20 Seberealizace (HSS4)

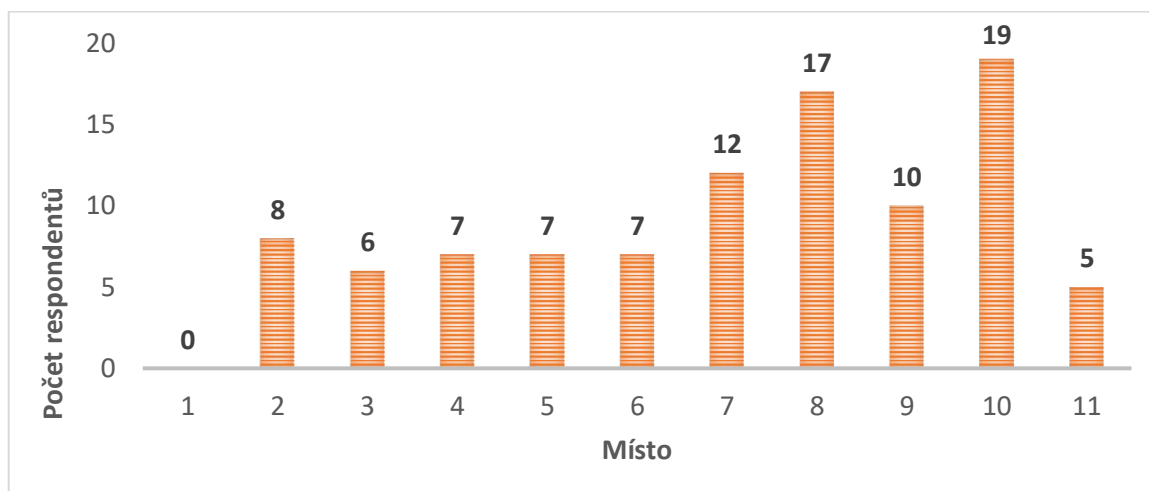


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Stimul seberealizace je v hierarchii důležitosti stimulů hned na druhém místě za výší odměny za práci. V tomto grafu číslo 20 stimul velká část respondentů (20) zařadila na první místo. Následně se stimul umístil s nejvíce počty na třetím a druhém místě. Seberealizace je pro zaměstnance v této firmě velmi důležitým stimulem pro to, aby v podniku setrvali.

## Spoluúčast na rozhodování

Graf 21 Spoluúčast na rozhodování (HSS6)

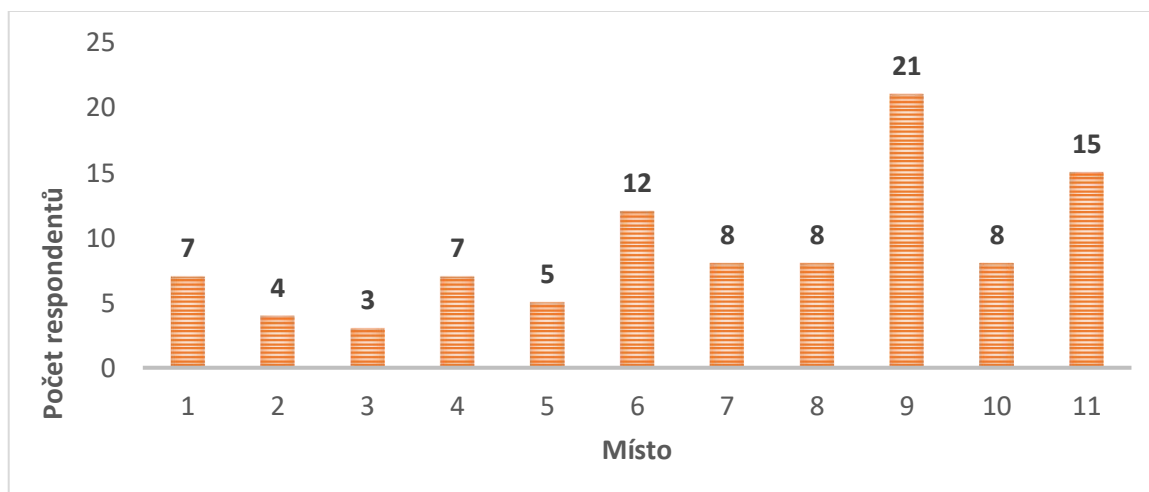


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf číslo 21 ukazuje, že stimul spoluúčast na rozhodování 19 respondentů zařadilo na desáté místo, poté 17 respondentů na místo osmé. Většina dotázaných zaměstnanců ho zařazovala spíše na poslední místa. Zaměstnanci spíše upřednostňovali jiné stimuly, které mohou podpořit jejich setrvání v podniku.

## Vize, strategie, úspěšnost podniku

Graf 22 Vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS7)



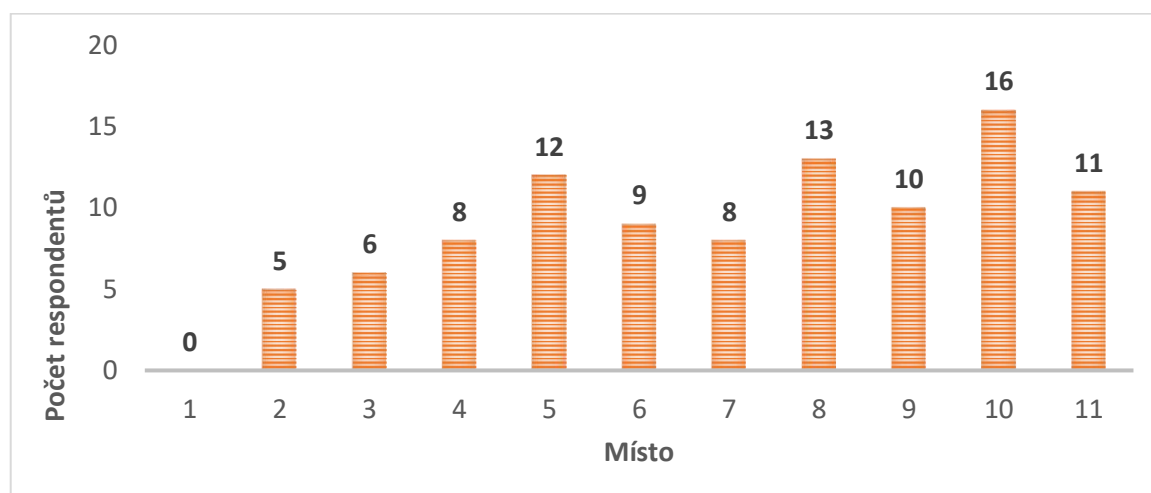
Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V hierarchii důležitosti stimulů pro setrvání v podniku se stimul vize, strategie a úspěšnost podniku umístil až na devátém místě. Z grafu číslo 22 lze poznat, že tento stimul získal

nejvíce obsazení na devátém, jedenáctém a šestém místě. Na deváté místo ho zařadilo 21 oslovených zaměstnanců, pro které stimul není tolik důležitý k setrvání v podniku. Na pravé straně grafu je viditelná převaha hlasů, proto lze usoudit, že pro větší část respondentů není tento stimul považovaný za důležitý pro setrvání v podniku.

### Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 23 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS8)

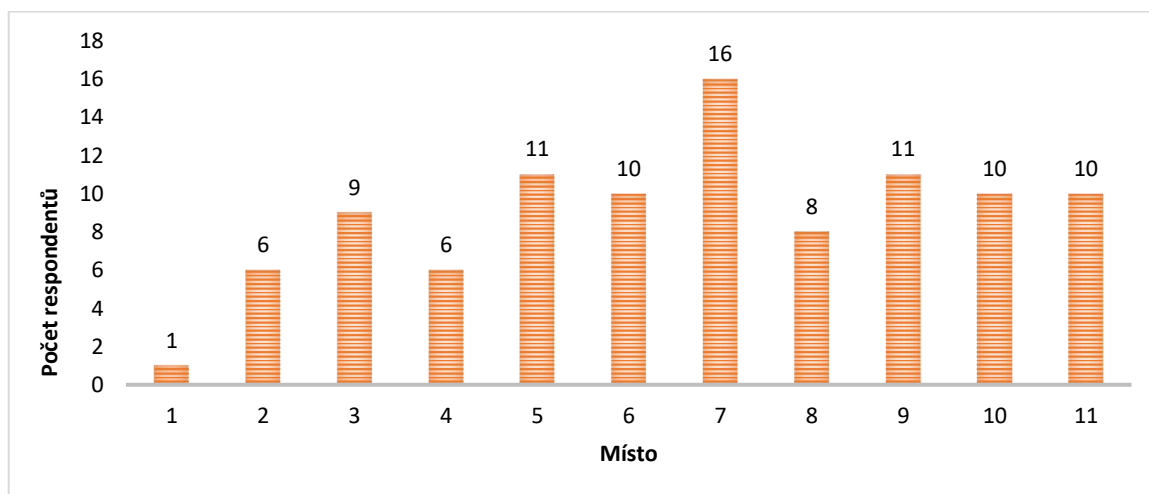


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Stimul morálního ocenění vedoucím organizační jednotky skončil v hierarchii důležitosti stimulů pro setrvání v podniku na posledním desátém místě. Proto lze říci, že pro zaměstnance, kteří vyplnili dotazník, není tento stimul pro setrvání v podniku významný. Graf číslo 23 ukazuje, že žádný zaměstnanec nedal tento stimul na první místo. Nejčastěji byl umisťován respondenty v pořadí desátý a osmý.

## Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 24 Sociální ocenění pracovní skupinou (HSS9)

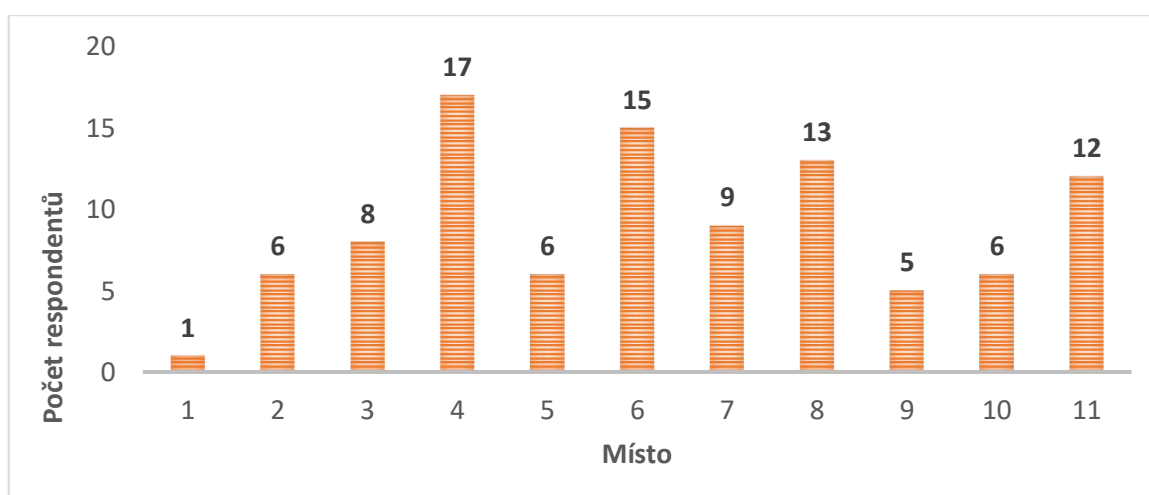


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tento stimul zvolilo 16 respondentů na sedmé místo. Pro jednoho zaměstnance je tento stimul nejdůležitější ze všech stimulů a umístil ho na místo první. Nejvíce zastoupení má tento stimul však spíše na pravé straně grafu, což značí menší důležitost pro respondenty. V hierarchii důležitosti se stimul umístil na sedmém místě a nedá se tedy zařadit mezi nejvýznamnější stimuly, které stojí za setrváním zaměstnanců v podniku.

## Pracovní prostředí

Graf 25 Pracovní prostředí (HSS10)

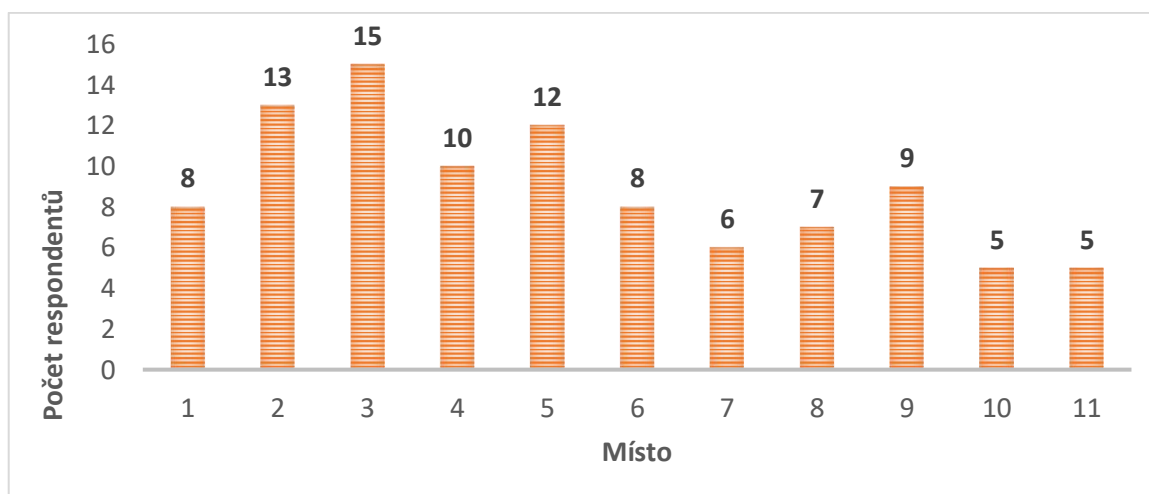


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Stimul pracovního prostředí je v hierarchii důležitosti na šestém místě z 10. Nejvíce početné obsazení má čtvrtém místě, kam ho zařadilo 17 respondentů. Dále byl nejčastěji umisťován na šesté, osmé a dvanácté místo. Pro některé zaměstnance je tento stimul významný pro setrvání v podniku a příjemné pracovní prostředí jim pomáhá k větší spokojenosti v práci. Pro některé zaměstnance tento stimul tolik významný není.

## Pracovní doba

Graf 26 Pracovní doba (HSS11)



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Obsazenost míst převažuje na levé straně grafu, což znamená, že výběr umístění tohoto stimulu respondenty byl z důvodu jeho větší významnosti pro setrvání v podniku. Nejvíce byl tento stimul zařazován na třetí místo a to 15 respondenty. V hierarchii důležitosti stimulů byla pracovní doba na třetím místě a je to tak jeden ze tří nejdůležitějších stimulů pro setrvání zaměstnanců v podniku.

## 6.3 Spokojenost s jednotlivými stimuly ve firmě

Tato část je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými stimuly ve firmě. Všichni dotazovaní měli možnost každý stimul obodovat na stupnici 1 až 6 na základě jejich spokojenosti. Číslo 1 představuje nejvyšší spokojenost se stimulem a naopak číslo 6 velkou nespokojenost.

Škála bodů, která byla využita v průzkumu spokojenosti u jednotlivých stimulů:

- velmi spokojen (1);
- spokojen (2);

- spíše spokojen (3);
- spíše nespokojen (4);
- nespokojen (5);
- velmi nespokojen (6).

Tabulka 10 Spokojenost s jednotlivými stimuly ve firmě

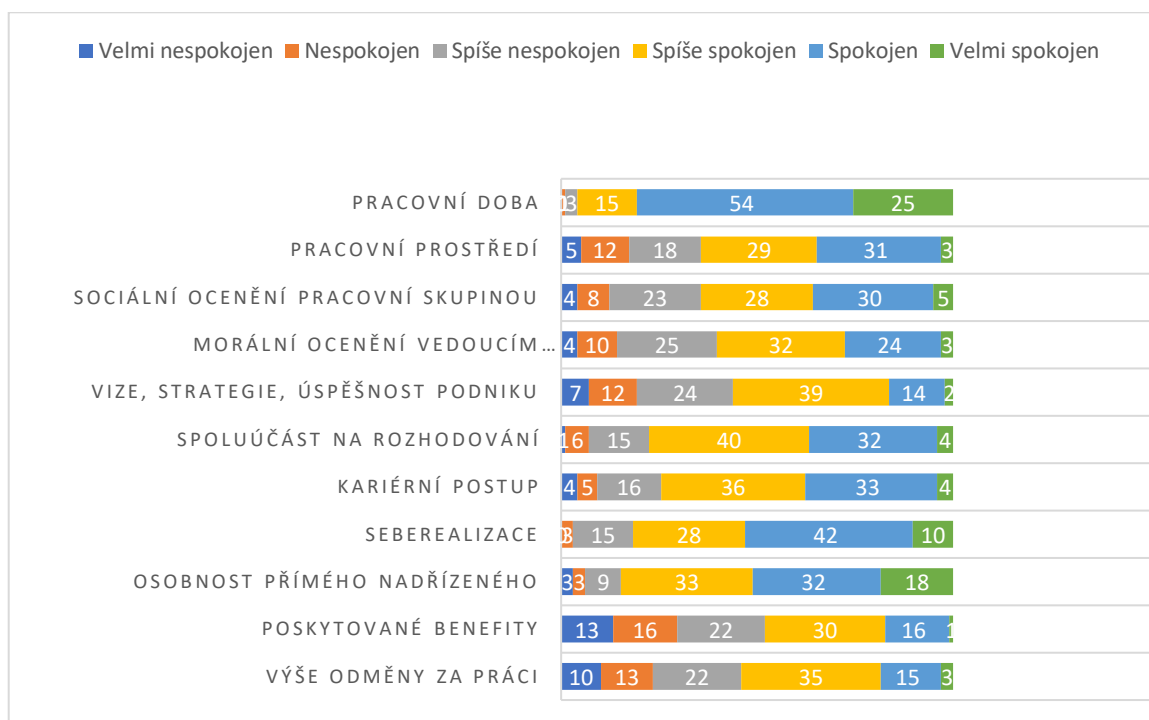
<b>Stimuly/Bodovací škála</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Výše odměny za práci</b>	10	13	22	35	15	3
<b>Poskytované benefity</b>	13	16	22	30	16	1
<b>Osobnost přímého nadřízeného</b>	3	3	9	33	32	18
<b>Seberealizace</b>	0	3	15	28	42	10
<b>Kariérní postup</b>	4	5	16	36	33	4
<b>Spoluúčast na rozhodování</b>	1	6	15	40	32	4
<b>Vize, strategie, úspěšnost podniku</b>	7	12	24	39	14	2
<b>Morální ocenění vedoucím organizační jednotky</b>	4	10	25	32	24	3
<b>Sociální ocenění pracovní skupinou</b>	4	8	23	28	30	5
<b>Pracovní prostředí</b>	5	12	18	29	31	3
<b>Pracovní doba</b>	0	1	3	15	54	25

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka číslo 10 znázorňuje, že se stimulem výše odměny za práci jsou nejčastěji zaměstnanci (40 zaměstnanců) spíše spokojeni. Poskytované benefity získaly nejčastější hodnocení (30 zaměstnanců) spíše spokojen. S osobností přímého nadřízeného jsou zaměstnanci v největším počtu (30 zaměstnanců) spíše spokojeni. Stimul seberealizace získal nejvíce hodnocení na škále 2 (velmi spokojen) a to od 42 zaměstnanců. S kariérním postupem je ve firmě nejvíce zaměstnanců (36 zaměstnanců) spíše spokojeno. Velké zastoupení u stimulu spoluúčast na rozhodování mělo 40 spíše spokojených zaměstnanců. U vize, strategie a úspěšnosti podniku převažuje se zastoupením 39 zaměstnanců ohodnocení spíše spokojen. Hodnocení spokojen převažovalo nad ostatními hodnoceními u stimulu sociální ocenění pracovní skupinou (30 zaměstnanců), pracovní prostředí (31 zaměstnanců) a pracovní doba (54 zaměstnanců).



Graf 27 Spokojenost respondentů se stimuly



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Na grafu číslo 27, který vychází z tabulky číslo 10, jsou znázorněny výsledky z dotazníkového šetření, kde zaměstnanci u každého stimulu stanovili, jak jsou s ním v daném podniku spokojeni. Lze si všimnout, že nejméně respondentů zvolilo velkou nespokojenost s danými stimuly, z tohoto důvodu jsou políčka velké nespokojenosti tak malá, že skoro ani nejsou vidět. Obecně z grafu vyplývá, že jsou z největší části spíše spokojeni až spokojeni.

Stimul, se kterým jsou zaměstnanci v podniku velmi nespokojeni, jsou poskytované benefity (13 zaměstnanců) a následně výše odměny za práci (10 zaměstnanců). Je tedy zřejmé, že někteří zaměstnanci jsou s těmito stimuly nespokojeni. Žádný zaměstnanec neohodnotil stimul pracovní doba na škále velmi nespokojen.

Poskytované benefity jsou i v případě nespokojenosti obodovány na stupnici číslem 5 a to 16 respondenty. Dalším stimulem, se kterým nejsou zaměstnanci spokojeni je výše odměny za práci (13 zaměstnanců).

Jako první se na škále spíše nespokojen objevil stimul morálního ocenění vedoucím organizační jednotky, který takto obodovalo 25 zaměstnanců. Dále je 24 zaměstnanců spíše nespokojeno s vizí, strategií a úspěšností podniku.

Spíše spokojeni jsou zaměstnanci se spoluúčastí na rozhodování (40 zaměstnanců). S vizí strategií a úspěšností podniku je spíše spokojeno 39 zaměstnanců. Lze vidět, že i s výší odměny za práci je spíše spokojeno 35 zaměstnanců, což je o 15 zaměstnanců více než těch, kterých bylo velmi nespokojených. Podobně je to u stimulu poskytovaných benefitů, kde je vidět nárůst na 30 zaměstnanců, jež jsou ve firmě se stimulem spíše spokojeni.

Spokojenost zaměstnanců je vysoká se stimulem pracovní doba (54 zaměstnanců) a se stimulem seberealizace (42) zaměstnanců.

Velmi spokojeni bylo hodnocení, které se nejvíce přiřazovalo stimulům pracovní doba (25 zaměstnanců) a osobnost přímého nadřízeného (18 zaměstnanců). Z toho vyplývá, že jsou zaměstnanci velmi spokojeni se svým manažerem a s dobou, kterou v práci stráví. Nejvíce zastoupené barvy jsou žlutá a světle modrá, což znamená, že zaměstnanci jsou se stimuly v podniku spíše spokojeni až spokojeni.

## **6.4 Spokojenost s jednotlivými stimuly na základě stupně řízení v podniku**

Čtvrtá část se věnuje analýze výsledků jednotlivých stimulů z dotazníkového průzkumu (výše odměny za práci, poskytované benefity, osobnost přímého nadřízeného, seberealizace, kariérní postup, spoluúčast na rozhodování, vize podniku, morální ocenění vedoucím organizační jednotky, sociální ocenění pracovní skupinou pracovní prostředí a pracovní doba). Respondenti byli rozděleni dle stupně řízení, na kterým se v podniku nachází. V každé otázce se nacházel jeden stimul, který bylo možné ohodnotit na škále od 1 do 6, kde číslo 1 znamenalo, že je zaměstnanec velmi spokojen a číslo 6, že je velmi nespokojen. Nestanovovalo se zde pořadí stimulů, ale pouze výše spokojenosti s daným stimulem.

### **V této části se nachází následující stupně řízení:**

- výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí;
- štábní pracovník;
- nižší stupeň řízení;
- střední stupeň řízení;
- vyšší stupeň řízení.

Člen představenstva v této části není zahrnut, jelikož ze všech 98 dotázaných se ani jeden zaměstnanec nezařadil na tento stupeň řízení a z tohoto důvodu nejsou sesbírána žádná data.

### **Bodovací škála, podle které probíhalo hodnocení spokojenosti se stimuly:**

- velmi spokojen (1);
- spokojen (2);
- spíše spokojen (3);
- spíše nespokojen (4);
- nespokojen (5);
- velmi nespokojen (6).

**Pro lepší přehlednost budou v následujících tabulkách používány následující čísla, která zastoupí názvy jednotlivých stimulů:**

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1 – výše odměny                  | 7 – vize, strategie a úspěšnost podniku |
| 2 – poskytované benefity         | 8 – morální ocenění vedoucím            |
| 3 – osobnost přímého nadřízeného | 9 – sociální ocenění pracovní skupinou  |
| 4 – seberealizace                | 10 – pracovní prostředí                 |
| 5 – kariérní postup              | 11 – pracovní doba                      |
| 6 – spoluúčast na rozhodování    |   |

#### **6.4.1 Výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí**

V tabulce 12 níže jsou zhodnoceny motivační stimuly 27 respondenty nacházející se na pozici výkonného pracovníka, kteří byli dotázáni na spokojenost každého ze stimulů. Výpočty v tabulce 12 vycházejí z odpovědí výkonných pracovníků, které jsou zaznamenané v tabulce číslo 11.

Tabulka 11 Odpovědi výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>velmi nespokojen S1 = 0</b>	5	5	2	0	1	1	3	1	1	1	0
<b>nespokojen S2 = 20</b>	4	4	1	0	2	1	3	4	2	3	1
<b>spíše nespokojen S3 = 35</b>	8	5	1	6	6	9	7	7	8	4	1
<b>spíše spojen S4 = 65</b>	9	10	10	9	8	7	7	9	7	8	5
<b>spokojen S5 = 80</b>	1	3	4	10	10	8	6	4	7	9	11
<b>velmi spokojen S6 = 100</b>	0	0	9	2	0	1	1	2	2	2	9

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka 12 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly dotázaných výkonných pracovníků

Míra spokojenosti (výkonný pracovník)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	( $\Sigma$ ) x 100
<b>Velmi nespokojen</b>	<b>0</b>	$0 \times 5 = 0$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Nespokojen</b>	<b>20</b>	$20 \times 4 = 80$	80	20	0	40	20	60	80	40	60	20	
<b>Spíše nespokojen</b>	<b>35</b>	$35 \times 8 = 280$	175	35	210	210	315	245	245	280	140	35	
<b>Spíše spokojen</b>	<b>65</b>	$65 \times 9 = 585$	650	650	585	520	455	455	585	455	520	325	
<b>Spokojen</b>	<b>80</b>	$80 \times 1 = 80$	240	320	800	800	640	480	320	560	720	880	
<b>Velmi spokojen</b>	<b>100</b>	$0 \times 0 = 0$	0	900	200	0	100	100	200	200	200	900	
<b><math>\Sigma</math> SVi</b>		1025	1145	1925	1795	1570	1530	1340	1430	1535	1640	2160	
<b>Smax = 27 x 100</b>	<b>27</b>	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	
<b>n = 27</b>	<b>100</b>												
<b>(SSi)</b>		<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>71%</b>	<b>66%</b>	<b>58%</b>	<b>57%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>57%</b>	<b>61%</b>	<b>80%</b>	<b>575</b>
<b>KVP (HSV)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	
<b>KVP (HSS)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8	
<b>ESi (HSV)</b>		<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>	<b>64%</b>	<b>322</b>
<b>ESi (HSS)</b>		<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>	<b>64%</b>	<b>322</b>

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 12 je zjištěna spokojenost výkonných pracovníků s jednotlivými stimuly ve firmě (SS<sub>i</sub>). Největší spokojenost je se stimuly pracovní doba (80% spokojenost), osobnost přímého nadřízeného (71% spokojenost) a na třetím místě seberealizace (66%). Výkonní zaměstnanci jsou nejméně spokojeni se stimulem výše odměny (38%) a poskytovanými benefity (42%). Největší efektivita stimulů pro pracovní výkon byla spočítána u stimulu pracovní doba (64%), seberealizace (60%) a osobnost přímého nadřízeného (50%). Nejméně efektivními stimuly pro pracovní výkon jsou kariérní postup (0%), vize podniku (5%) a spoluúčast na rozhodování (11%). Efektivita stimulů pro setrvání v podniku vyšla pro první tři nejefektivnější stimuly (pracovní doba, seberealizace a osobnost přímého nadřízeného) stejně jako efektivita stimulů pro pracovní výkon. Stimuly s nejmenší efektivitou pro setrvání v podniku jsou kariérní postup (0%), morální ocenění vedoucím (5%) a vize podniku (10%).

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

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

$$CSMS = 575 : (10 \times 100) = 0,58 \rightarrow \mathbf{58 \%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem výkonných pracovníků je **58 %**.

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 322 : 550 = 0,59 \rightarrow \mathbf{59 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu výkonných pracovníků je **59 %**.

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS) výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 322 : 550 = 0,59 \rightarrow \mathbf{59 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku výkonných pracovníků je **59 %**.

#### **6.4.2 Štábní pracovník**

V tabulce číslo 14 jsou zhodnoceny motivační stimuly 31 pracovníky daného podniku, kteří vykonávají funkci štábních pracovníků. Štábní pracovníci byli dotázáni na spokojenost každého ze stimulů. Následně byla propočtena skutečná spokojenost s motivačním systémem a efektivita motivačního systému na řídicím stupni štábních

pracovníků. Výpočty v tabulce 14 vycházejí z odpovědí štábních pracovníků, které jsou zaznamenané v tabulce číslo 13.

Tabulka 13 Odpovědi štábních pracovníků

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>velmi nespokojen S1 = 0</b>	2	4	1	0	1	0	0	2	3	1	0
<b>nespokojen S2 = 20</b>	6	6	1	1	1	1	5	2	1	2	0
<b>spíše nespokojen S3 = 35</b>	8	5	3	6	3	2	6	5	5	5	1
<b>spíše spojen S4 = 65</b>	8	9	9	4	16	14	17	10	6	10	2
<b>spokojen S5 = 80</b>	5	6	12	17	10	13	3	11	14	12	20
<b>velmi spokojen S6 = 100</b>	2	1	5	3	0	1	0	1	2	1	8

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka 14 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly dotázaných štábních pracovníků

Míra spokojenosti (štábní pracovník)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
<b>Velmi nespokojen</b>	<b>0</b>	$0 \times 2 = 0$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Nespokojen</b>	<b>20</b>	$20 \times 6 = 120$	120	20	20	20	20	100	40	20	40	0	
<b>Spíše nespokojen</b>	<b>35</b>	$35 \times 8 = 280$	175	105	210	105	70	210	175	175	175	35	
<b>Spíše spokojen</b>	<b>65</b>	$65 \times 8 = 520$	585	585	260	1040	910	1105	650	390	650	130	
<b>Spokojen</b>	<b>80</b>	$80 \times 5 = 400$	480	960	1360	800	1040	240	880	1120	960	1600	
<b>Velmi spokojen</b>	<b>100</b>	$100 \times 2 = 200$	100	500	300	0	100	0	100	200	100	800	
<b>Σ SVi</b>		1520	1460	2170	2150	1965	2140	1655	1845	1905	1925	2565	
<b>Smax = 31 x 100</b>	<b>31</b>	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	
<b>n = 31</b>	<b>100</b>												
<b>(SSi)</b>		<b>49%</b>	<b>47%</b>	<b>70%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>	<b>69%</b>	<b>53%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>	<b>62%</b>	<b>83%</b>	<b>624</b>
<b>KVP (HSV)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	
<b>KVP (HSS)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8	
<b>ESi (HSV)</b>		<b>49%</b>	<b>28%</b>	<b>49%</b>	<b>62%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>31%</b>	<b>66%</b>	<b>348</b>
<b>ESi (HSS)</b>		<b>49%</b>	<b>28%</b>	<b>49%</b>	<b>62%</b>	<b>0%</b>	<b>21%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>25%</b>	<b>31%</b>	<b>66%</b>	<b>348</b>

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce číslo 14 je vypočtena spokojenost na úrovni řízení štábních pracovníků. Bylo zhodnoceno, jak jsou spokojeni s jednotlivými stimuly ve firmě (SS<sub>i</sub>). Nejvíce spokojeni byli se stimuly pracovní doba (83% spokojenost), osobnost přímého nadřízeného (70% spokojenost), seberealizace (69 %). Nespokojenost štábních pracovníků je se stimuly

poskytované benefity (47%) a výše odměny za práci (49%), které se nachází lehce pod průměrem 50%. Nejvíce efektivními stimuly pro pracovní výkon jsou pracovní doba (66%) a seberealizace (62%). Osobnost nadřazeného a výše odměny za práci (49%) jsou stimuly s lehce podprůměrným výsledkem, jelikož se nachází pod 50%. Mezi nejefektivnější stimuly pro setrvání v daném podniku patří se stejným výsledkem totožné 2 stimuly (pracovní doba a seberealizace) jako pro pracovní výkon. Pro štábní pracovníky není efektivní hlavně kariérní postup (0%), morální ocenění vedoucím (6%), také vize, strategie a úspěšnost podniku (11%).

#### Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) štábních pracovníků

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

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

$$CSMS = 624 : (10 \times 100) = 0,62 \rightarrow \mathbf{62 \%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem štábních pracovníků je **62 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) štábních pracovníků

Výpočet vychází z metodiky a 4.1.7

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

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

$$CEMS = 348 : 550 = 0,63 \rightarrow \mathbf{63 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu štábních pracovníků je **63 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS) štábních pracovníků

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 348 : 550 = 0,63 \rightarrow \mathbf{63 \%}$$



Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku štábních pracovníků je **63 %**.

### 6.4.3 Nižší stupeň řízení

Tabulka číslo 16 níže obsahuje výpočty motivačních stimulů z odpovědí 29 respondentů daného podniku, kteří jsou na nižším stupni řízení. Tito zaměstnanci byli dotázáni na jejich spokojenost s každým ze stimulů. Následně byla vypočítána skutečná spokojenost s motivačním systémem a efektivita motivačního systému na nižším stupni řízení. Výpočty v tabulce 16 na následující stránce vycházejí z odpovědí pracovníků na nižším stupni řízení, které jsou zaznamenány v tabulce číslo 15 níže.

Tabulka 15 Odpovědi pracovníků na nižším stupni řízení

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>velmi nespokojen S1 = 0</b>	2	4	0	0	2	0	4	1	0	3	0
<b>nespokojen S2 = 20</b>	2	6	1	2	1	4	2	4	5	7	0
<b>spíše nespokojen S3 = 35</b>	4	8	4	2	6	2	11	10	8	5	0
<b>spíše spojen S4 = 65</b>	17	8	11	12	9	14	9	8	9	6	5
<b>spokojen S5 = 80</b>	4	3	12	11	9	8	3	6	6	8	20
<b>velmi spokojen S6 = 100</b>	0	0	1	2	2	1	0	0	1	0	4

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka 16 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly respondentů na nižším stupni řízení

Míra spokojenosti (nižší stupeň řízení)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	( $\Sigma$ ) x 100
Velmi nespokojen	0	0 x 2 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	20 x 2 = 40	120	20	40	20	80	40	80	100	140	0	
Spíše nespokojen	35	35 x 4 = 140	280	140	70	210	70	385	350	280	175	0	
Spíše spokojen	65	65 x 17 = 1105	520	715	780	585	910	585	520	585	390	325	
Spokojen	80	80 x 4 = 320	240	960	880	720	640	240	480	480	640	1600	
Velmi spokojen	100	100 x 0 = 0	0	100	200	200	100	0	0	100	0	400	
$\Sigma$ SVi		1605	1160	1935	1970	1735	1800	1250	1430	1545	1345	2325	
Smax = 29 x 100	29	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	2900	
n = 29	100												
(SSi)		55%	40%	67%	68%	60%	62%	43%	49%	53%	46%	80%	564
KVP (HSV)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	
KVP (HSS)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8	
ESi (HSV)		55%	24%	47%	61%	0%	12%	4%	15%	21%	23%	64%	327
ESi (HSS)		55%	24%	47%	61%	0%	19%	9%	5%	21%	23%	64%	328

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce 16 byla vypočtena skutečná spokojenost (SS<sub>i</sub>) na nižší úrovni řízení. První tři stimuly, se kterými jsou zaměstnanci na nižším stupni řízení nejvíce spokojeni, jsou pracovní doba (80%), seberealizace (68%) a osobnost přímého nadřízeného (67%). Nejvíce nespokojeni jsou se stimulem poskytovaných benefitů (40%), s vizí, strategií a úspěšností podniku (43%), a také se stimulem pracovní prostředí (46%). Dále je v tabulce výsledek efektivity jednotlivých stimulů ke zvýšení pracovního výkonu, který ukazuje, že nejvíce efektivními stimuly jsou pracovní doba (64%), seberealizace (61%) a výše odměny za práci (55%). Neefektivní je potom kariérní postup (0%), vize podniku (4%) a spoluúčast na rozhodování (12%).

#### Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) na nižším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

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

$$CSMS = 564 : (10 \times 100) = 0,56 \rightarrow 56 \%$$

Celková spokojenost s motivačním systémem na nižším stupni řízení je **56 %**.

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) na nižším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

$$\text{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \text{ES}_i) : \text{ESmax}$$

$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$\text{CEMS} = 327 : 550 = 0,60 \rightarrow \mathbf{60\%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu na nižším stupni řízení je **60 %**.

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS) na nižším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

$$\text{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \text{ES}_i) : \text{ESmax}$$

$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$\text{CEMS} = 328 : 550 = 0,60 \rightarrow \mathbf{60\%}$$

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku na nižším stupni řízení je **60 %**.

#### **6.4.4 Střední stupeň řízení**

V tabulce číslo 18 jsou obsažené výpočty motivačních stimulů z odpovědí 8 respondentů daného podniku, kteří jsou na středním stupni řízení. Tito zaměstnanci byli dotázáni na jejich spokojenost s každým ze stimulů. Následně byla vypočítána skutečná spokojenost s motivačním systémem a efektivita motivačního systému na středním stupni řízení. Výpočty v tabulce 18 vychází z odpovědí pracovníků na středním stupni řízení, které jsou zaznamenané v tabulce číslo 17. Obě tabulky jsou k nahlédnutí na následující stránce.

Tabulka 17 Odpovědi zaměstnanců na středním stupni řízení

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
velmi nespokojen S1 = 0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	1	1	0	1	1	1	0	0	1	3	1
spíše spojen S4 = 65	0	3	1	1	2	5	3	5	5	4	2
spokojen S5 = 80	4	4	4	4	4	1	2	3	2	1	2
velmi spokojen S6 = 100	1	0	3	2	0	1	1	0	0	0	3

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka 18 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly respondentů na středním stupni řízení

Míra spokojenosti (střední stupeň řízení)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	0 x 1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	20 x 1 = 20	0	0	0	20	0	40	0	0	0	0	
Spíše nespokojen	35	35 x 1 = 35	35	0	35	35	35	0	0	35	105	35	
Spíše spokojen	65	65 x 0 = 0	195	65	65	130	325	195	325	325	260	130	
Spokojen	80	80 x 4 = 320	320	320	320	320	80	160	240	160	80	160	
Velmi spokojen	100	100 x 1 = 100	0	300	200	0	100	100	0	0	0	300	
Σ SVi		475	550	685	620	505	540	495	565	520	445	625	
Smax = 8 x 100	8	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	
n = 8	100												
(SSi)		59%	69%	86%	78%	63%	68%	62%	71%	65%	56%	78%	690
KVP (HSV)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	
KVP (HSS)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8	
ESi (HSV)		59%	41%	60%	70%	0%	14%	6%	21%	26%	28%	63%	388
ESi (HSS)		59%	41%	60%	70%	0%	20%	12%	7%	26%	28%	63%	386

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

V tabulce 18 byla vypočtena skutečná spokojenost (SS<sub>i</sub>) zaměstnanců, kteří se nachází na střední úrovni řízení. Stimuly, se kterými jsou zaměstnanci na středním stupni řízení nejvíce spokojeni jsou osobnost vedoucího (86%), možnost seberealizace (78%), pracovní doba (78%) a morální ocenění vedoucím (71%). Ani jeden výsledek spokojenosti se stimuly se nenachází pod 50%, což značí nadprůměrnou spokojenost zaměstnanců se všemi stimuly. V tabulce je pod výpočtem spokojenosti výsledek všech efektivit stimulů v %. Zelenou barvou jsou označeny právě ty výsledky, které mohou být považovány za nejlepší, jelikož se nejvíce blíží ke 100% efektivitě. Nejefektivnějšími stimuly k navýšení

pracovního výkonu jsou seberealizace (70%), pracovní doba (63%) a poskytované benefity (60%). Kariérní postup (0%), vize podniku (6%) a spoluúčast na rozhodování (14%) jsou stimuly neefektivní. Pro udržení zaměstnance v podniku jsou efektivní také stimuly seberealizace (70%), pracovní doba (63%) a poskytované benefity (60%). Neefektivními pro udržení zaměstnance je kariérní postup (0%), morální ocenění vedoucím (7%) a vize podniku (12%).

#### Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) na středním stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

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

$$CSMS = 690 : (10 \times 100) = 0,69 \rightarrow \mathbf{69 \%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem na středním stupni řízení je **69 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) na středním stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 388 : 550 = 0,70 \rightarrow \mathbf{70 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu na středním stupni řízení je **70 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS) na středním stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 386 : 550 = 0,70 \rightarrow \mathbf{70 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku na středním stupni řízení je **70 %**.

### 6.4.5 Vyšší stupeň řízení

Výpočet skutečné spokojenosti a efektivity zkoumaných stimulů obsahuje tabulka číslo 20 níže. Výpočty vycházely z odpovědí 3 zaměstnanců, kteří se nacházejí v podniku na vyšším stupni řízení. Výpočty v tabulce 20 vychází z odpovědí pracovníků na středním stupni řízení, které jsou zaznamenány v tabulce číslo 19 níže.

Tabulka 19 Odpovědi zaměstnanců na vyšším stupni řízení

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	1	3	1	0	0	1	0	3	1	1	0
spíše spojen S4 = 65	1	0	2	2	1	0	3	0	1	1	1
spokojen S5 = 80	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	1
velmi spokojen S6 = 100	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Tabulka 20 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly respondentů na vyšším stupni řízení

Míra spokojenosti (vyšší stupeň řízení)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	0 x 0 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	20 x 0 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Spíše nespokojen	35	35 x 1 = 35	105	35	0	0	35	0	105	35	35	0	
Spíše spokojen	65	65 x 1 = 65	0	130	130	65	0	195	0	65	65	65	
Spokojen	80	80 x 1 = 80	0	0	0	0	160	0	0	80	80	80	
Velmi spokojen	100	100 x 0 = 0	0	0	100	200	0	0	0	0	0	100	
Σ SVi		180	105	165	230	265	195	195	105	180	180	245	
Smax = 3 x 100	3	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
n = 3	100												
(SSi)		60%	35%	55%	77%	88%	65%	65%	35%	60%	60%	82%	593
KVP (HSV)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	
KVP (HSS)		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8	
ESi (HSV)		60%	21%	39%	69%	0%	13%	7%	11%	24%	30%	65%	338
ESi (HSS)		60%	21%	39%	69%	0%	20%	13%	4%	24%	30%	65%	344

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Zaměstnanci na vyšším stupni řízení jsou spokojeni s pracovní dobou (82%), kariérním postupem (88%) a seberealizací (77%). Stimul kariérní postup byl vzhledem k předchozím

výsledkům v hierarchii důležitosti vyřazen. Byl umístěn na poslední místo v žebříčku, tudíž jeho KVP je 0 a také výsledky efektivity jsou 0%. Stimuly, s nimiž zaměstnanci na vyšších pozicích spokojeni nejsou se jeví poskytované benefity (35%) a morální ocenění vedoucím (35%). Efektivita pro pracovní výkon vyšla nejlépe pro stimuly seberealizace (69%), pracovní doba (65%) a výše odměny (60%). Nejhorší vyšla pro stimuly pro kariérní postup (0%), vize a strategie podniku (7%) a dalším stimulem je morální ocenění vedoucím (11%). U stimulů pracovní doba, seberealizace a výše odměny vyšla efektivita pro setrvání v podniku nadprůměrná, ale pro stimuly poskytované benefity, osobnost přímého nadřízeného, kariérní postup, spoluúčast na rozhodování, vize podniku, morální ocenění vedoucím, sociální ocenění a pracovní prostředí je efektivita lehce u některých více pod průměrem.

#### Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) na vyšším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

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

$$CSMS = 593 : (10 \times 100) = 0,59 \rightarrow \mathbf{59 \%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem na vyšším stupni řízení je **59 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) na vyšším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 338 : 550 = 0,61 \rightarrow \mathbf{61 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu na vyšším stupni řízení je **61 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS) na vyšším stupni řízení

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$\text{CEMS} = 344 : 550 = 0,63 \rightarrow 63 \%$$

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku na vyšším stupni řízení je **63 %**.

## 6.5 Výpočet celkové spokojenosti (SS<sub>i</sub>) a efektivity (ES<sub>i</sub>) nastaveného motivačního systému v podniku

### Výpočet spokojenosti všech dotázaných zaměstnanců s jednotlivými stimuly

V tabulce číslo 22 jsou promítnuté výpočty vycházející z hodnocení motivačních stimulů všemi 98 respondenty, kteří vykonávají funkce na všech pozicích. Tito zaměstnanci byli dotázáni na to, jak jsou spokojeni s každým ze stimulů, a následně se vypočítala skutečná spokojenost s motivačním systémem a efektivita motivačního systému. Výpočty v tabulce 22, která je na následující stránce vychází z odpovědí všech 98 respondentů na všech stupních řízení, které jsou zaznamenány v tabulce číslo 21.

Tabulka 21 - Odpovědi všech dotázaných zaměstnanců

Škála spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>velmi nespokojen S1 = 0</b>	10	13	3	0	4	1	7	4	4	5	0
<b>nespokojen S2 = 20</b>	13	16	3	3	5	6	12	10	8	12	1
<b>spíše nespokojen S3 = 35</b>	22	22	9	15	16	15	24	25	23	18	3
<b>spíše spojen S4 = 65</b>	35	30	33	28	36	40	39	32	28	29	15
<b>spokojen S5 = 80</b>	15	16	32	42	33	32	14	24	30	31	54
<b>velmi spokojen S6 = 100</b>	3	1	18	10	4	4	2	3	5	3	25

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření



Tabulka 22 Výpočet spokojenosti respondentů s jednotlivými stimuly

Míra spokojenosti (všechny stupně řízení)		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>Velmi nespokojen</b>	<b>0</b>	0 x 10 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Nespokojen</b>	<b>20</b>	20 x 13 = 260	320	60	60	100	120	240	200	160	240	20
<b>Spíše nespokojen</b>	<b>35</b>	35 x 22 = 770	770	315	525	560	525	840	875	805	630	105
<b>Spíše spokojen</b>	<b>65</b>	65 x 35 = 2275	1950	2145	1820	2340	2600	2535	2080	1820	1885	975
<b>Spokojen</b>	<b>80</b>	80 x 15 = 1200	1280	2560	3360	2640	2560	1120	1920	2400	2480	4320
<b>Velmi spokojen</b>	<b>100</b>	100 x 3 = 300	100	1800	1000	400	400	200	300	500	300	2500
<b>Σ SVi</b>		4805	4420	6880	6765	6040	6205	4935	5375	5685	5535	7920
<b>Smax = 98 x 100</b>	<b>98</b>	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800
<b>n = 98</b>	<b>100</b>											
<b>(SSi)</b>		<b>49%</b>	<b>45%</b>	<b>70%</b>	<b>69%</b>	<b>62%</b>	<b>63%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>58%</b>	<b>56%</b>	<b>81%</b>
<b>KVP (HSV)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,2	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8
<b>KVP (HSS)</b>		1	0,6	0,7	0,9	0	0,3	0,2	0,1	0,4	0,5	0,8
<b>ESi (HSV)</b>		<b>49%</b>	<b>27%</b>	<b>49%</b>	<b>62%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>	<b>65%</b>
<b>ESi (HSS)</b>		<b>49%</b>	<b>27%</b>	<b>49%</b>	<b>62%</b>	<b>0%</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>	<b>65%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Z tabulky číslo 22 vychází následující informace:

Stimuly, se kterými jsou zaměstnanci v podniku **nejvíce spokojeni** jsou pracovní doba, osobnost přímého nadřízeného a seberealizace. Ke stimulům, s nimiž jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, se řadí ještě dalších 6 stimulů, které se nachází nad průměrem.

Stimuly, se kterými jsou zaměstnanci v podniku **nejméně spokojeni** jsou poskytované benefity, výše odměny, vize, strategie a úspěšnost podniku. V případě vybraného podniku se jedná o lehký podprůměr, ale u dalších devíti stimulů vychází nadprůměrná spokojenost. **Nejvíce efektivní motivační stimuly směřující k lepšímu pracovnímu výkonu** jsou pracovní doba a seberealizace.

Mezi **méně efektivní motivační stimuly k lepšímu pracovnímu výkonu** dle výsledků z tabulky lze zařadit vizi, strategii a úspěšnost podniku, dále spoluúčast na rozhodování a morální ocenění vedoucím. Lehce pod průměrem se ocitl stimul výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného s efektivitou 49 %.

K **nejvíce efektivním motivačním stimulům směřující k setrvání zaměstnance v podniku** dle výsledků je zařazena také pracovní doba a seberealizace, stejně jako stimuly k lepšímu pracovní výkonu.

Do **méně efektivních stimulů pro setrvání v podniku** spadají stimuly morální ocenění vedoucím, vize, strategie a úspěšnost podniku a spoluúčast na rozhodování. Lehce pod

průměrem se ocitl stejně jako u stimulů pro pracovní výkon stimul výše odměny za práci a poskytované benefity s efektivitou 49 %.

### Výpočet celkové spokojenosti s aktuálním motivačním systémem a výpočet celkové efektivity aktuálního motivačního systému daného podniku

Tabulka 23 Celková spokojenost a efektivita motivačního systému

Míra spokojenosti (všechny stupně řízení)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	( $\Sigma$ ) x 100
(SSi)	49%	45%	70%	69%	62%	63%	50%	55%	58%	56%	81%	597
ESi (HSV)	49%	27%	49%	62%	0%	13%	5%	16%	23%	28%	65%	338
ESi (HSS)	49%	27%	49%	62%	0%	19%	10%	5%	23%	28%	65%	338

Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Z tabulky číslo 23 výše vychází následující výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS), celkové efektivity motivačního systému (CEMS) pro zvýšení pracovního výkonu a celkové efektivity (CEMS) pro setrvání zaměstnance v podniku.

#### Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS)

Výpočet vychází z metodiky 4.1.6

$$CSMS = (\Sigma_{i=1}^n SS_i) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 597 : (10 \times 100) = 0,60 \rightarrow \mathbf{60 \%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem všech 98 zaměstnanců je **60 %**.

#### Celková efektivita motivačního systému (CEMS) ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

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

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

$$CEMS = 338 : 550 = 0,61 \rightarrow \mathbf{61 \%}$$

Celková efektivita motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu všech 98 respondentů je **61 %**.

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku (HSS)

Výpočet vychází z metodiky 4.1.7

$$\text{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \text{ES}_i) : \text{ESmax}$$

$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$\text{CEMS} = 338 : 550 = 0,61 \rightarrow \mathbf{61\%}$$

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku všech 98 respondentů je **61 %**.

## **7 Zhodnocení výsledků**

### **7.1 Zhodnocení identifikační části**

V této části byly zjištěny identifikační údaje 98 dotázaných respondentů, kteří pracují ve společnosti KAVALIERRGLASS, a.s. Z odpovědí vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-50 let (44 %), skupinou s druhým největším podílem jsou zaměstnanci ve věku 51-60 let (25 %), následují pracovníci ve věku 51-60 let (25 %), 61 a více let (9 %) a nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 15-25 let (7 %).

Z výzkumu nejvyššího dosaženého vzdělání bylo zjištěno největší zastoupení zaměstnanců se středním odborným vzděláním (55 %), dále střední všeobecné (16 %), vysokoškolské technické (13 %), vysokoškolské ekonomické (7 %), vysokoškolské humanitní (3 %) a jiné typy vzdělání (6 %). Žádný respondent neměl pouze základní vzdělání.

Co se týče jednotlivých stupňů řízení, nejpočetnější zastoupení měli v dotazníku štabní pracovníci (32 %), pracovníci v nižším stupni řízení (30 %) a výkonní pracovníci bez rozhodovací pravomoci (27 %). Méně zastoupeni byli pracovníci středního (8 %) a vyššího řídicího stupně (3 %). Mezi respondenty nebyl zastoupen žádný člen představenstva.

Zjišťováno bylo také zaměření podniku (typ produkce). Drtivá většina respondentů (95 %) uvedla zaměření podniku na hmotnou produkci, což je v souladu s tím, co se o podniku obecně ví.

Závěr dotazníku se pak zabýval velikostí podniku, kde většina respondentů (81 %) správně uvedla středně větší podnik s počtem zaměstnanců 301 až 1400. Chybné odpovědi (19 % respondentů) poukazují na neznalost nebo nedostatečný přehled části zaměstnanců.

### **7.2 Zhodnocení důležitosti jednotlivých stimulů a jejich vlivu na výkon pracovníků či jejich setrvání v podniku**

Tato část průzkumu byla rozdělena na porovnání důležitosti stimulů, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnance, a na zjištění vlivu stimulů pro setrvání zaměstnance v podniku.

Nejdůležitějším stimulem pro motivaci a výkon pracovníků je dle výsledků výše odměny za práci, která se sice ukázala jako primární ale nikoliv jediná, neboť v pořadí důležitosti následuje hned v těsném závěsu seberealizace a pracovní doba, z čehož lze usoudit, že

zaměstnanci kladou velký důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a také na osobní rozvoj. Naopak kariérní postup byl hodnocen jako nejméně významný a nebyl dále zahrnut v analýze.

Stimuly, které jsou nejdůležitější pro udržení zaměstnanců v podniku, z dotazníku vyšly totožně jako stimuly důležité pro jejich výkon. Tedy nejdůležitějším stimulem byla opět výše odměny za práci, následovaná možností seberealizace a pracovní dobou. V čem se výsledky ale lišily, bylo, že respondenti označili spoluúčast na rozhodování a úspěšnost podniku za důležitější stimul pro setrvání v podniku. Naopak morální ocenění vedoucím v tomto ohledu označili za méně důležitý.

### **7.3 Zhodnocení spokojenosti pracovníků s jednotlivými stimuly**

Nejvyšší spokojenost byla pracovníci jednoznačně přiřazena stimulu pracovní doby, což naznačuje, že časový rozsah práce nebo její flexibilita ve firmě vyhovuje většině zaměstnanců. Pracovníci si pro svoji spokojenost dále velmi považují možnosti seberealizace a osobnosti přímého nadřízeného, neboť tyto stimuly v této části dotazníku také získaly velmi pozitivní hodnocení.

V případě poskytovaných benefitů a výše odměny za práci získaly tyto stimuly také pozitivní hodnocení, ale v pořadí seřazeném podle průměrné odpovědi byly až druhotné.

Vizi, strategii a úspěšnost podniku pracovníci hodnotili jako neuspokojivý stimul, což ale nemusí znamenat, že by firma neměla vizi, strategii či nebyla úspěšná, ale spíše zde není tato oblast směrem k zaměstnancům plně komunikována.

### **7.4 Zhodnocení celkové spokojenosti se stimuly motivačního systému na základě stupně řízení**

Všeobecně jde říct, že pracovní doba a seberealizace byly konzistentně hodnoceny jako stimuly s nejvyšší spokojeností napříč všemi úrovněmi řízení. Ostatní stimuly se lišily v jednotlivých stupních řízení, proto budou níže rozebrány.

**Výkonní pracovníci bez rozhodovacích pravomocí** byli nejvíce spokojeni s pracovní dobou, osobností přímého nadřízeného a seberealizací. Menší spokojenost už naznačili při hodnocení poskytovaných benefitů a výše odměn. Celková spokojenost s motivačním systémem u této skupiny dosáhla 58 %.

Podobných výsledků došel průzkum u **štábních pracovníků**. Ti také hodnotili pracovní dobu, osobnost přímého nadřízeného a seberealizaci jako stimuly s vysokou spokojeností, zatímco benefitům a výši odměny přiřadili spokojenost nižší. U této úrovně řízení dosáhla celková spokojenost s motivačním systémem 62 %.

Pracovníci v **nižším stupni řízení** opět označovali pracovní dobu a seberealizaci jako stimuly s vysokou spokojeností, z čehož se dá odvodit, že tyto faktory jsou velmi pozitivně hodnoceny bez ohledu na úroveň řízení u pracovníků celé firmy. Podobně jako předchozí skupiny i tato vykázala nižší průměrnou spokojenost s benefity a výší odměn než s pracovní dobou a seberealizací. Celkové spokojenosti s motivačním systémem zde bylo dosaženo 56 %.

U **středního stupně řízení** pracovníci vykázali nejvyšší celkovou spokojenost ze všech úrovní řízení (69 %). Významnými stimuly zde byla osobnost nadřízeného a možnosti seberealizace.

Pracovníci **vyššího stupně řízení** zhodnotili pracovní dobu, kariérní postup i možnosti seberealizace jako stimuly s velmi vysokou spokojeností, přičemž celková spokojenost zde dosáhla 59 %. To naznačuje nejen dobrou úroveň spokojenosti, ale i angažovanost ve výkonu a setrvání ve firmě.

## **7.5 Zhodnocení celkové efektivity motivačního systému na základě stupně řízení**

Efektivita motivačního systému bude rozdělena na dvě části. První část se zabývá jeho efektivitou pro pracovní výkon zaměstnanců, druhá část pak efektivitou motivačního systému pro setrvání zaměstnance v podniku.

Co se týče **efektivity stimulů pro pracovní výkon**, všechny stupně řízení shodně vykazují vysokou efektivitu motivačního systému u pracovní doby a možností seberealizace. Z toho se dá odvodit, že tyto oblasti jsou ve společnosti výborně nastaveny, díky čemuž si je pracovníci bez ohledu na svoji roli pochvalují. Další jednotlivé stimuly ovlivňující efektivitu motivačního systému, jako jsou osobnosti nadřízených, odměna za práci, pracovní benefity a další, se ale různí v závislosti na konkrétním stupni řízení.

Zmíněné druhotné stimuly (osobnosti nadřízených, odměna, benefity, vize podniku a další) vycházejí jako efektivnější spíše u pracovníků ve vyšších stupních řízení. Naopak u nižších stupňů řízení, štábních pracovníků a výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí

se setkáváme s jejich nižší efektivitou, což nabízí možnosti na další zlepšování motivačního systému firmy.

Celková efektivita motivačního systému pro pracovní výkon vyšla u výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí na 59 %, u štábních pracovníků 63 %, u nižšího stupně řízení 60 %, středního stupně řízení 70 %, což je nejvyšší dosažená hodnota. Dále u vyššího stupně řízení vyšla efektivita 61 %.

Ještě je třeba ale zvážit **efektivitu stimulů pro setrvání v podniku**. Pokud se to shrne, výsledky se zase tolik neliší od efektivit pro pracovní výkon. Napříč různými stupni řízení se opět ukazují na předních místech jako nejvíce pozitivně hodnocené stimuly právě pracovní doba a možnosti seberealizace, což potvrzuje dobře nastavený systém v těchto oblastech. Nižší efektivitu pro setrvání v podniku u zaměstnanců pak vykazaly stimuly vize podniku a kariérní postup.

U jednotlivých stupňů řízení byla efektivita motivačního systému pro setrvání v podniku následující. Mezi výkonnými pracovníky bez rozhodovacích pravomocí 59 %, mezi štábními pracovníky 63 %, u nižšího stupně řízení 60 %, středního stupně 70 % a vyššího stupně řízení 63 %.

## **7.6 Zhodnocení celkové spokojenosti s motivačním systémem a jeho efektivit**

Celková spokojenost respondentů s motivačním systémem a jeho efektivita (pro pracovní výkon zaměstnanců i jejich setrvání v podniku) dosáhla nadprůměrného výsledku. Nejvíce se na tomto výsledku podílela mimořádně pozitivně hodnocená pracovní doba a možnosti seberealizace, a to napříč všemi úrovněmi firmy a jejími pracovníky. To je jistě pozitivní zpráva, nicméně vždy je dobré hledat i prostor ke zlepšení. Na základě dotazníkového šetření je známo, že tyto příležitosti ke zlepšení se nachází především v oblasti strategie a vize podniku, pracovních benefitů a systému odměňování. To bude více rozepsáno v doporučeních. Pro to, abychom tato zlepšení dokázali navrhnout a realizovat, je nutné se nejdříve objektivně podívat na data získaná v jednotlivých oblastech.

Pokud se to vezme popořadě, pak **spokojenost respondentů** s motivačním systémem je 60 %. Pracovní doba získala 81 %, na druhém místě je osobnost přímého nadřízeného se 70 % a jako třetí se umístila seberealizace se spokojeností 69 %. Stimuly s nejmenší spokojeností jsou poskytované benefity se 45 % a výše odměny se 49 %. Přesto se, ale stále jedná o spíše průměrný výsledek.

U **efektivity motivačního systému ke zvýšení pracovního výkonu** se setkáváme s celkovými 61 %, přičemž nejefektivnějším stimulem je opět pracovní doba a seberealizace. Mezi méně efektivní stimuly lze označit kariérní postup, vizi, strategii a úspěšnost podniku, spoluúčast na rozhodování a morální ocenění vedoucím. Jako lehký podprůměr spíše průměr lze brát stimuly výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného se 49 %.

**Efektivita stimulů pro setrvání v podniku** dosáhla také 61 %. Shodně s pracovním výkonem i zde pracovní doba a seberealizace se ukázaly být nejefektivnějšími stimuly. Méně efektivními stimuly jsou stejně jako u pracovního výkonu kariérní postup, vize, strategie a úspěšnost podniku, spoluúčast na rozhodování a morální ocenění vedoucím. Lehce pod průměrem se objevily znovu stimuly osobnost přímého nadřízeného a výše odměny za práci se 49 %.

Když se to shrne, tak tyto výsledky naznačují, že jsou pracovníci firmy poměrně spokojeni s motivačním systémem, ale přirozeně existují příležitosti ke zlepšení.

## **8 Návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému**

V této části jsou navržena různá konkrétní opatření, která by na základě zanalyzovaných dat měla vést k posílení motivačního systému firmy jako celku. Při jejich navrhování je kladen důraz na nejdůležitější stimuly, ale zároveň i jednotlivé stupně řízení v podniku.

Je jasné, že sestavit maximálně efektivní motivační systém v jakékoliv firmě či organizaci je úkol složitý a vyžadující dlouhodobé úsilí. Velkých změn obvykle nelze dosáhnout ze dne na den, tyto návrhy zde uvedené ani nemají takovou ambici. Mají pouze sloužit jako podněty ke zlepšení.

### **8.1 Nejdůležitější stimuly**

V dotazníkovém šetření bylo všech 10 stimulů seřazeno podle důležitosti, jakou jim přisuzují pracovníci podniku. V rámci návrhů na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému je největší pozornost věnována pěti nejdůležitějším, a těmi jsou výše odměny za práci, seberealizace, pracovní doba, osobnost přímého nadřízeného a poskytované benefity.



### **8.1.1 Výše odměny za práci**

Výše odměny za práci byla při výpočtu důležitosti motivačních stimulů zařazena na první místo v žebříčku s KVP 1. Jako efektivnější motivační stimul se ukázala u nižšího, středního i vyššího stupně řízení. U výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí a štábních pracovníků byla efektivnější méně. V případě, že by společnost chtěla posílit efektivitu motivačního systému i u těchto zmíněných dvou, bylo by vhodné tento stimul více přezkoumat a zanalyzovat, zda je zde prostor k možnému rozvoji. Firma nicméně využívá dvanáctistupňový tarifní systém odměňování, který je běžně užíván ve sklářském průmyslu, což vychází z kolektivní smlouvy, jak bylo popsáno v kapitole 5.2. Na základě teorie odměňování by odměny by měly být spravedlivé a konzistentní napříč celou firmou a také srovnatelné s úrovní mezd na trhu práce nebo v daném odvětví. Výše odměny se liší i dle dovedností, kvalifikace a vzdělání zaměstnanců.

### **8.1.2 Seberealizace**

Při výpočtu důležitosti motivačních stimulů byla seberealizace zařazena na druhé místo s koeficientem váhy pořadí 0,9. Pro zaměstnance je velmi důležitá jak z hlediska odvedení dobrého pracovního výkonu, tak i pro jejich udržení v podniku. Podobně jako pracovní doba i seberealizace se v dotazníkovém šetření ukázala jako mimořádně pozitivně hodnocený stimul. Dá se proto předpokládat, že firma dává pracovníkům více než dostatečný prostor pro vlastní realizaci a investuje do jejich osobního rozvoje. Stojí za zvážení, zda by se tato (už nyní takto pozitivně hodnocená oblast) nedala pro posílení celého motivačního systému ještě více rozvinout. Lze například za tímto účelem vytvářet a implementovat různé rozvojové a školicí programy. Ty mohou být kupříkladu zaměřené na technické dovednosti nebo i soft skills s ohledem na různorodé vzdělání pracovníků.

Vzhledem k získaným informacím o firmě KAVALIERGLASS, a.s. zmíněné v kapitole 5.2 se lze domnívat, že podobné rozvojové programy již pořádá, tudíž se nabízí například provést průzkum a přímo od zaměstnanců získat zpětnou vazbu, zda jim tato forma vzdělávání a rozvoje vyhovuje. Případně se na základě této zpětné vazby inspirovat k inovaci či rozšíření stávajících vzdělávacích programů.

### **8.1.3 Pracovní doba**

Pracovní doba byla při výpočtu důležitosti motivačních stimulů zařazena na třetí místo s KVP 0,8. Tento stimul je pro zaměstnance stejně důležitý pro jejich pracovní výkon i pro to, aby v podniku setrvali. Napříč různými stupni řízení ve firmě byla pracovní doba hodnocena jako nejpozitivnější stimul. V tomto ohledu tak nejspíš už nejde dojít k zásadnímu zlepšení.

Jediným doporučením pro maximální efektivitu motivačního systému je tak zachovat tento zřejmě velmi vstřícný a flexibilní pracovní režim zaměstnanců společnosti, který se setkává s takto vysokou oblibou. V případě, že by společnost plánovala větší změny ve způsobu, jakým je pracovní doba zaměstnanců rozvržena, je doporučeno tyto změny nejen pečlivě rozmyslet, ale ideálně je dopředu i detailněji probrat s těmi pracovníky, kterých by se nejvíce dotkly. Pokud by ke změnám skutečně došlo, bylo by vhodné je také zaměstnancům obezřetně komunikovat.

### **8.1.4 Osobnost přímého nadřízeného**

Osobnost přímého nadřízeného vyšla jako čtvrtý nejdůležitější motivační stimul s hodnotou KVP 0,7. Zároveň byl napříč všemi stupni řízení tento stimul hodnocen jako nadprůměrně uspokojivý. Podobně jako u stimulu pracovní doby tak jediným možným doporučením je nadále takto pozitivní výsledek udržovat.

### **8.1.5 Poskytované benefity**

Poskytované benefity byly při výpočtu důležitosti motivačních stimulů zařazeny na páté místo s KVP 0,6 a v závislosti na stupni řízení byly hodnoceny s různou mírou spokojenosti. Je obtížné navrhnout konkrétní vylepšení stávajícího systému benefitů bez bližšího náhledu do interních procesů a jednotlivých zaměstnaneckých pozic. Z tohoto důvodu je možné navrhnout pouze provést analýzu aktuálních potřeb a preferencí jednotlivých stupňů řízení společnosti a jejich zaměstnanců. Například formou osobních rozhovorů nebo jiných způsobů sbírání zpětné vazby, které mohou být následně interně vyhodnoceny a po uvážení managementu případně zahrnuty do dalšího rozvoje motivačního systému.

Bez ohledu na výsledky takové analýzy a případné následné implementace se lze domnívat, že už jen tento samotný krok s účelem zajistit větší spokojenost zaměstnanců

s poskytovanými benefity a projevení zájmu o jejich názor by mohl na pracovníky působit pozitivně.

Navíc, pokud by se díky této analýze a následné implementaci podařilo zvýšit efektivitu tohoto stimulu, která je v současnosti pouhých 27 % (a to jak pro setrvání v podniku, tak pracovní výkon), prospělo by to efektivitě celého motivačního systému.

## 8.2 Jednotlivé stupně řízení

Vzhledem k rozdílným výsledkům v efektivitě stimulů pro pracovní výkon a setrvání v podniku mezi jednotlivými stupni řízení se další návrhy věnují těmto stupňům separátně.

Mezi nejméně efektivní stimuly u **výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí a štábních pracovníků** patří spoluúčast na rozhodování, vize, strategie a úspěšnost podniku a morální ocenění vedoucím. Vzhledem k roli těchto zaměstnanců v hierarchii podniku zde však stimul spoluúčasti na rozhodování není brán v potaz.

Efektivita stimulu vize, strategie a úspěšnost by pravděpodobně mohla být navýšena, pokud by zaměstnanci na těchto stupních řízení byli v této oblasti více informováni a edukováni. Toho může být dosaženo například pravidelnými prezentacemi o směřování podniku, ke kterým by i tito zaměstnanci mohli být přizváni.

Stimul morální ocenění vedoucím může být podpořen častějšími pochvalami ze strany vedoucích, ale kupříkladu také symbolicky, čehož může být dosaženo i drobnými gesty, jako jsou sváteční přání (novoroční, vánoční a podobně) s poděkováním za odváděnou práci.

Více informací a výraznější edukace v oblasti vize, strategie a úspěšnosti podniku by mohla mít pozitivní dopad i na efektivitu motivačního systému u **nižšího, středního a vyššího stupně řízení**, kde tento stimul také vykázal nižší efektivitu pro pracovní výkon a setrvání v podniku.

**Nižší stupeň řízení** je dle výsledků nejefektivněji motivován nejen výší odměny za práci a pracovní dobou, ale také možnostmi seberealizace. Vzhledem k vysoké spokojenosti pracovníků s těmito stimuly tak lze říct, že podnik v tomto ohledu směřuje velmi dobře. Možná cesta, jak zde zvýšit efektivitu motivačního systému, je zaobírat se také morálním oceněním vedoucími, kde výsledky poukázaly na nižší efektivitu daného stimulu. Stejně závěry vychází i z výsledků u **středního stupně řízení**.

**Vyšší stupeň řízení** podobně jako nižší a střední stupeň vykázal vysokou spokojenost se stimuly výše odměna za práci, pracovní doba a seberealizace. Pro zvýšení efektivitu

motivačního systému u tohoto stupně řízení tak dává smysl zaměřit se na stimul poskytované benefity, u kterého výsledky poukázaly na nižší efektivitu, a postupovat kupříkladu tak, jak bylo popsáno v kapitole 8.1.5.

## 9 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem „Analýza efektivity motivačního systému a návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému“. Cílem práce bylo zjistit v jakém stavu je celková efektivita současného motivačního systému i jednotlivých motivačních stimulů podniku KAVALIERGLASS, a.s. Na základě zjištěných hodnot bylo cílem vypracovat návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému podniku.

Teoretická část byla zpracována metodou literární rešerše, kde za pomoci studia odborné literatury bylo možné sestavit obsah týkající se nejdůležitějších témat z oblasti motivace, která jsou předmětem zkoumání v praktické části práce. Teoretická východiska se týkají především obecného uvedení do tématu motivace, ale následně jsou rozvedeny nejčastější teorie od známých autorů. Dále je kladen důraz na motivační nástroje, systém odměňování zaměstnanců a péči o zaměstnance.

Na teoretickou část je navázáno metodikou, ve které je přesný postup, podle kterého byla provedena analýza motivačního systému. Praktická část je započata charakteristikou vybraného podniku a následně byl postupnými kroky zanalyzován motivační systém. Praktická část zahrnovala práci s daty od 98 zaměstnanců, která byla získána formou online dotazníku, jehož odkaz zaslal vedoucí personálního oddělení zaměstnancům firmy e-mailem. Tato data byla následně použita k analýze, která byla zpracována na základě uvedené metodiky. Všechny komentáře a zhodnocení byly odvozeny z provedených výpočtů. Završením praktické části bylo sestavení návrhů pro zvýšení efektivity motivačního systému, jež vycházely ze zmíněných výsledků všech výpočtů.

V této práci byla zjištěna hierarchie důležitosti motivačních stimulů, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a k jejich setrvání v podniku. Každý ze stimulů byl zaměstnanci ohodnocen za pomoci škály spokojenosti. Následně bylo zvoleno kritérium zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem a jeho efektivity na jednotlivých stupních řízení, kde se také posuzovala efektivita každého ze stimulu a spokojenost s nimi. Poslední část analýzy se zabývala výpočtem celkové spokojenosti a efektivity daného motivačního systému.

V návrhu na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému bylo doporučeno zabývat se pěti nejdůležitějšími stimuly, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu a k udržení zaměstnance v podniku. Dále bylo navrženo věnovat se stimulům se kterými nejsou

zaměstnanci na jednotlivých stupních řízení spokojeni nebo je jejich současná efektivita nízká. Tímto byl cíl práce naplněn.

## 10 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2002. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902105-8-9.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Grada Publishing, 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

JOHN ERIC, Adair, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

KAVALIERGLASS, A.S. *KAVALIER* [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://www.kavalier.cz>

KAVALIERGLASS, A.S., 2019. *Výroční zpráva* [online]. KAVALIERSGLASS [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63918187&subjektId=681414&spis=86366>

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE, 2008. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.



LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

MENTEM - BRAIN TRAINING, Z.S., 2018. *Mentem* [online]. [cit. 2024-02-20].

Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

ODBOROVÝ SVAZ SKLA, KERAMIKY A PORCELÁNU, 2024. *Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR: Kolektivní smlouvy vyššího stupně* [online]. [cit. 2024-03-01].

Dostupné z: <https://askpcr.cz/aktivity/socialni-dialog>

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*.

2. vydání. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*.

Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKOVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Jinočany:

H & H. ISBN 80-86022-65-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Iveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*.

Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a

doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada

Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-00221-3.

VODÁČKOVÁ, Oľga a Leo VODÁČEK, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.

## 11 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 11.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Stimulace vs. motivace .....	14
Obrázek 2 Složky, které ovlivňují motivaci pracovníků .....	17
Obrázek 3 Motivování pracovníků k požadovaným výkonům.....	19
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obrázek 5 Škála spokojenosti.....	37
Obrázek 6 Logo společnosti .....	41
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti KAVALIERGLASS, a.s. ....	42
Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti KAVALIERGLASS, a.s.....	43
Obrázek 9 Úroveň vzdělání zaměstnanců ve společnosti KAVALIERGLASS, a.s.....	43
Obrázek 10 Minimální mzdové tarify .....	45

### 11.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled teorií pracovní motivace .....	22
Tabulka 2 Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí - KVP.....	36
Tabulka 3 Škála spokojenosti s daným stimulem .....	37
Tabulka 4 Postup výpočtu skutečné spokojenosti s daným stimulem .....	38
Tabulka 5 Počet zaměstnanců v KAVALIERGLASS, a.s. od roku 2019 do roku 2022 ....	42
Tabulka 6 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu .....	54
Tabulka 7 Výpočet koeficientu váhy pořadí pro jednotlivé stimuly (HSV).....	55
Tabulka 8 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku .....	63
Tabulka 9 Výpočet koeficientu váhy pořadí pro jednotlivé stimuly (HSS) .....	64
Tabulka 10 Spokojenost s jednotlivými stimuly ve firmě.....	72
Tabulka 11 Odpovědi výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí.....	76
Tabulka 12 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly výkonných pracovníků .....	77
Tabulka 13 Odpovědi štábních pracovníků .....	79
Tabulka 14 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly štábních pracovníků .....	79
Tabulka 15 Odpovědi pracovníků na nižším stupni řízení .....	81
Tabulka 16 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly na nižším stupni řízení .....	82

Tabulka 17 Odpovědi zaměstnanců na středním stupni řízení .....	84
Tabulka 18 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly na středním stupni řízení .....	84
Tabulka 19 Odpovědi zaměstnanců na vyšším stupni řízení .....	86
Tabulka 20 Výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly na vyšším stupni řízení .....	86
Tabulka 21 - Odpovědi všech dotázaných zaměstnanců .....	88
Tabulka 22 Výpočet spokojenosti respondentů s jednotlivými stimuly .....	89
Tabulka 23 Celková spokojenost a efektivita motivačního systému .....	90

### 11.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	47
Graf 2 Věk respondentů.....	48
Graf 3 Vzdělání respondentů .....	49
Graf 4 Stupeň řízení respondentů.....	51
Graf 5 Zaměření podniku.....	52
Graf 6 Velikost podniku .....	53
Graf 7 Výše odměny za práci (HSV1) .....	56
Graf 8 Poskytované benefity (HSV2) .....	57
Graf 9 Osobnost přímého nadřízeného (HSV3).....	57
Graf 10 Seberealizace (HSV4).....	58
Graf 11 Spoluúčast na rozhodování (HSV6) .....	59
Graf 12 Vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV7) .....	59
Graf 13 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV8) .....	60
Graf 14 Sociální ocenění pracovní skupinou (HSV9).....	60
Graf 15 Pracovní prostředí (HSV10).....	61
Graf 16 Pracovní doba (HSV11).....	62
Graf 17 Výše odměny za práci (HSS1) .....	65
Graf 18 Poskytované benefity (HSS2) .....	66
Graf 19 Osobnost přímého nadřízeného (HSS3) .....	66
Graf 20 Seberealizace (HSS4) .....	67
Graf 21 Spoluúčast na rozhodování (HSS6).....	68
Graf 22 Vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS7).....	68
Graf 23 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS8).....	69

Graf 24 Sociální ocenění pracovní skupinou (HSS9) .....	70
Graf 25 Pracovní prostředí (HSS10) .....	70
Graf 26 Pracovní doba (HSS11) .....	71
Graf 27 Spokojenost respondentů se stimuly .....	73

#### **11.4 Seznam použitých zkratk**

HSV – hierarchie motivačních stimulů pro pracovní výkon

HSS – hierarchie motivačních stimulů pro setrvání v podniku

KVP – koeficient váhy pořadí

SS – efektivnost daného stimulu

ES – efektivnost daného stimulu

CSMS – celková spokojenost s motivačním systémem

CEMS – celková efektivita motivačního systému