Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra marketingu a managmentu

Diplomová práce

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

Bc. Tomáš Taleski

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Taleski

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 Entreprise

---

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 02. 11. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza efektivity motivačního systému podniku" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.11.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu prof. Ing. Janovi Hronovi, DrSc., dr. h. c. a panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc., za cenné rady a podporu při vedení této práce.

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

Abstrakt

Cílem této práce je analyzovat efektivitu motivačního systému ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. a navrhnout konkrétní opatření pro jeho optimalizaci.

V teoretické části jsou pomocí literatury nastudovány pojmy spjaté s řízením lidských zdrojů, motivací, motivačním systémem. Pro dosažení podnikových cílů je zapotřebí dbát na základní prvky tohoto systému, jimiž jsou hodnocení, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců a odměňování. Je nutné sbírat a aktualizovat podniková data, individuální informace o zaměstnancích, na jejichž základě lze tyto systémy optimalizovat. Je shrnuto systémové pojetí podniku a možné organizační struktury.

Na metodiku, jenž poskytuje návod pro zjištění významnosti jednotlivých stimulů, spokojenosti a efektivity s nimi a celým systémem, navazuje vlastní práce, která vychází z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě tohoto šetření bylo zjištěno, že celková efektivita systému je relativně vysoká a činí přes 69 % jak z hlediska setrvávání zaměstnanců v podniku, tak v návaznosti na pracovní výkon. Tato hodnota je odrážena na základě spokojenosti se stimuly, která činí přes 68 %.

Doporučuje se optimalizovat odměňování zejména u výkonných pracovníků například dle jejich seniority, aktualizovat benefity dle interních průzkumů tak, aby byl balíček šit na míru jednotlivým stupňům řízení. Rozšířit možnosti odborného rozvoje především u středního a nižšího managementu, zlepšit interní komunikaci mezi vedením a podřízenými, obzvláště u štábních pracovníků a výkonných. Dále se zaměřit na pracovní dobu a prostředí, u nižšího stupně řízení například vhodnějším nastavením směn. Celkově se doporučuje přenastavit motivační systém pro pracovníky zastávající stupeň řízení členové představenstva či dozorčí rady.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, Magna Exteriors (Bohemia), efektivita, spokojenost, zaměstnanci, hodnocení, stimulace, významnost pořadí, optimalizace motivačního systému.

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 Entreprise

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the effiency of the motivation system in the company Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. and to propose measures for its optimization.

The theoretical part of the thesis outlines the concepts related to human resource management, motivation, and the motivation system. To achieve the company's goals, it is necessary to focus on the basic elements of the system, which include employee evaluation, development, education, and compensation. It is essential to collect and update company data and individual employee information, which serve as a basis for optimizing these systems. The system-oriented approach of the company and the possible organizational structures are also discussed.

The methodology, which offers guidelines for assessing the significance of various incentives, satisfaction, and effectiveness with these incentives and the entire system, is followed by the practical part of the work, which is based on a survey conducted among the company's employees. Based on this survey, it was found that the overall effiency of the system is relatively high, with 69% effiency in terms of employee retention in the company and its relationship to work performance. This value is reflected in the satisfaction with the system, which is 68%.

It is recommended to optimize compensation, especially for operational employees, for example, by improving their seniority-based pay, updating benefits according to internal surveys, and tailoring benefit package to individual management levels. Expanding the opportunities for professional development, especially for middle and lower management, improving internal communication between management and employees, particularly for administrative and operational staff, is also recommended. Additionally, attention should be focused on working hours and the working environment, and for lower management levels, adjusting shifts might be beneficial. Overall, it is recommended to redesign the motivation system for members of the Board and Supervisory Board.

Keywords: motivation, motivation system, Magna Exteriors (Bohemia), effectiveness, satisfaction, employees, evaluation, stimuli, importance ranking, optimization of the motivation system.

Obsah

1 Úvod **12**

2 Cíl práce **13**

3 Teoretická východiska **14**

3.1 Podnik jako systém 14

3.2 Řízení lidských zdrojů 15

3.2.1 Leadership 17

3.3 Motivace 19

3.3.1 Motivy a stimuly 20

3.3.2 Motivační proces 21

3.3.3 Teorie motivace 21

3.3.4 Stimulace pracovníků 24

3.4 Motivační systém 26

3.4.1 Hodnocení zaměstnanců 27

3.4.2 Odměňování zaměstnanců 31

3.4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 34

4 Metodika vlastní práce **36**

4.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů)36

4.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů) 36

4.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP) 37

4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi) 37

4.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES) 38

4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) 39

4.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS) 39

4.8 Interpretace výsledků 39

5 Vlastní práce **40**

5.1 Charakteristika podniku 40

5.2 Organizační struktura 41

5.3 Aktuální benefity 43

6 Dotazníkové šetření **45**

6.1 Identifikační otázky 46

6.2 Určení hierarchie motivačních stimulů 49

6.3 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů 51

6.4 Spokojenost s danými stimuly 52

6.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES) 57

6.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) 60

6.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS) ... 61
6.8 Spokojenost a efektivita dle jednotlivých stupňů řízení ... 62
6.8.1 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu ČDP ... 62
6.8.2 Spokojenost a efektivita motivačního systému z pohledu SSŘ ... 67
6.8.3 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu NSŘ ... 71
6.8.4 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu ŠP ... 75
6.8.5 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu VP ... 78

7 Zhodnocení a doporučení ... 81

8 Závěr ... 84

9 Seznam použitých zdrojů ... 86

10 Přílohy ... 90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowa pyramida potřeb ... 22
Obrázek 2: Stupnice spokojenosti s daným stimulem ... 37
Obrázek 3: Logo Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. ... 41
Obrázek 4:Schéma řídící struktury ... 42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce personálního řízení ... 16
Tabulka 2: Hodnocení personálního manažera metodou MbC ... 28
Tabulka 3: Hodnocení výkonů dle MBO ... 29
Tabulka 4: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP ... 37
Tabulka 5: Návod pro výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem ... 38
Tabulka 6: Základní informace o Magna Exteriors (Bohemia) ... 40
Tabulka 7: Struktura dotazníků zasílaných zaměstnancům Magna s. r. o. ... 45
Tabulka 8: Pořadí významnosti motivačních stimulů z hlediska zvýšení pracovního výkonu ... 49
Tabulka 9: Pořadí významnosti motivačních stimulů při rozhodování zaměstnanců o setrvání v podniku ... 50
Tabulka 10: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ... 51
Tabulka 11: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku ... 52
Tabulka 12: Spokojenost se stimulem – Příjem ... 52
Tabulka 13: Spokojenost se stimulem – Benefity ... 53
Tabulka 14: Spokojenost se stimulem – Osobnost nadřízeného ... 53
Tabulka 15: Spokojenost se stimulem – Seberealizace ... 54
Tabulka 16: Spokojenost se stimulem – Kariérní postup ... 54
Tabulka 17: Spokojenost se stimulem – Spoluúčast na rozhodování ... 55
Tabulka 18: Spokojenost se stimulem – Vize společnosti ... 55
Tabulka 19:Spokojenost se stimulem – Morální ocenění ... 56
Tabulka 20: Spokojenost se stimulem – Sociální ocenění ... 56
Tabulka 21: Spokojenost se stimulem – Pracovní prostředí ... 56
Tabulka 22: Spokojenost se stimulem – Pracovní doba ... 57

Tabulka 23: Efektivita jednotlivých stimulů v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu 58
Tabulka 24: Efektivita jednotlivých stimulů v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku....59
Tabulka 25: Výpočet CSMS v návaznosti vlivu na pracovní výkon 60
Tabulka 26: Výpočet CSMS v návaznosti na rozhodování o setrvání v podniku....60
Tabulka 27: Výpočet efektivity z hlediska návaznosti na pracovní výkon....61
Tabulka 28: Výpočet efektivity z hlediska rozhodování o setrvání v podniku....61
Tabulka 29: Přehled stimulů dle významnosti v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu u ČDP....62
Tabulka 30: Přehled stimulů dle významnosti v souvislosti při rozhodování o setrvání v podniku u ČDP....63
Tabulka 31: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu u ČDP....64
Tabulka 32: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku u ČDP 65
Tabulka 33: Výpočet CSMS z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ČDP 66
Tabulka 34:Výpočet CSMS z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ČDP....66
Tabulka 35: Výpočet CEMS z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ČDP 66
Tabulka 36: Výpočet CEMS v návaznosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ČDP....66
Tabulka 37: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvýšení pracovního výkonu z pohledu SSŘ....67
Tabulka 38: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku z pohledu SSŘ....67
Tabulka 39: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu SSŘ....68
Tabulka 40: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu SSŘ....69
Tabulka 41: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u SSŘ....70
Tabulka 42:Výpočet CSMS při rozhodování o setrvání v podniku u SSŘ....70
Tabulka 43: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u SSŘ....70
Tabulka 44: Výpočet CEMS v návaznosti na setrvání uvnitř podniku u SSŘ....70
Tabulka 45:Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvýšení pracovního výkonu u NSŘ 71
Tabulka 46: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u NSŘ....71
Tabulka 47: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu NSŘ....72
Tabulka 48: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu NSŘ 73
Tabulka 49: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u NSŘ....73
Tabulka 50:Výpočet CSMS při rozhodování o setrvání v podniku u NSŘ 73
Tabulka 51: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u NSŘ....74
Tabulka 52: Výpočet CEMS v návaznosti na setrvání uvnitř podniku u NSŘ....74
Tabulka 53: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ŠP 75

Tabulka 54: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ŠP 75
Tabulka 55: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu ŠP 76
Tabulka 56: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu ŠP 76
Tabulka 57: Výpočet CSMS z pohledu ŠP celkem 77
Tabulka 58: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u ŠP 77
Tabulka 59: Výpočet CEMS v návaznosti při rozhodování o setrvání v podniku u ŠP 77
Tabulka 60: Přehled stimulů dle významnosti pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu VP 78
Tabulka 61: Přehled stimulů dle významnosti při rozhodování o setrvání v podniku z pohledu VP 78
Tabulka 62: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu VP 79
Tabulka 63: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se setrváním v podniku z pohledu VP 79
Tabulka 64: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u VP 80
Tabulka 65: Výpočet CSMS z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u VP 80
Tabulka 66:Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u VP 80

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví 46
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie 46
Graf 3: Rozložení respondentů dle dosažené kategorie vzdělání 47
Graf 4: Rozložení respondentů dle stupně řízení 48

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Analýza efektivity motivačního systému a návrh na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému“, konkrétně v podniku Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.

Správně nastavený motivační systém je klíčový nástroj k udržení stávajících zaměstnanců v podniku, který významně ovlivňuje jejich pracovní výkon. V dnešním světě nabírá na významu efektivita tohoto systému, jelikož rychle měnící se prostředí, trendy a zvyšující se poptávka na trhu práce vlivem narůstající konkurence vyvíjí větší tlak a upoutává pozornost na to, jakým způsobem přilákat nové zaměstnance, jak udržet současné zaměstnance, jakým způsobem je motivovat k práci jako takové.

Ovšem jaké stimuly jsou významné pro zvýšení produktivity práce? Jaké jsou naopak důležité pro jejich udržení v současném povolání? Vnímají všichni zaměstnanci motivaci stejně? Jak jsou se současným systémem spokojeni? Na jaké stimuly se zaměřit více a které naopak spíše vyřadit? Jaký systém je vhodný pro vrcholový management a jaký naopak pro nižší stupně řízení? Jaká je efektivita tohoto systému a jakým způsobem systém zdokonalit?

Motivace, jež je významnou úlohou vedoucích pracovníků, má velice významný dopad na chod podniku. Jakékoliv podnikové zdroje by měly být využívány na maximum a mezi ně lze zařadit i lidský faktor – zaměstnance. Pracovníci, kteří jsou správným způsobem motivováni, vykazují lepší výsledky, váží si více svého zaměstnaní a jsou více loajální. Tito zaměstnanci jsou pro podnik cennější a vlivem správně nastavené motivace je lze chápat jako zdroj stability a růstu.

Autor v této práci analyzuje efektivitu jak celkového motivačního systému podniku, tak dílčích dle jednotlivých stupňů řízení, jelikož vyšší management může mít odlišné potřeby a očekávání nežli např. výkonní pracovníci. Dále daný systém hodnotí a identifikuje klíčové oblasti vhodné ke zdokonalení. Efektivní motivační systém přispívá k naplnění strategických cílů podniku, podporuje produktivitu, pracovní klima a celkovou spokojenost.

Velmi často se zamýšlím nad nabízenými benefity u pracovních příležitostí vlivem mého budoucího výběru zaměstnání. Většina kandidátů si u zvažovaných příležitostí zjišťuje, co firma nabízí a zvažuje svá pro i proti. I toto byl jeden z dílčích aspektů, proč je toto téma mnou zajímavé a proč jsem si ho vybral.

2 Cíl práce

Hlavním cílem dané diplomové práce je zjistit efektivitu motivačního systému v podniku Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Dílčími cíli je zjistit efektivitu jednotlivých vybraných stimulů podporující pracovní výkon i loajalitu zaměstnanců vůči podniku, a to i dle jednotlivých stupňů řízení.

Následně dle získaných dat identifikovat klíčové oblasti a zhotovit doporučení, která motivační systém zdokonalí a zvýší tak jeho efektivitu.

3 Teoretická východiska

V této kapitole diplomové práce autor věnuje pozornost vymezení základního teoretického rámce vztahujícího se k danému tématu. Definuje systémové pojetí podniku, řízení lidských zdrojů, motivaci, která je klíčem k udržení výkonu pracovníků, role motivačních systémů a další témata úzce související řešenou problematikou.

3.1 Podnik jako systém

Dle Teorie řízení (Hron) je podnik chápán jako **organizační systém**, který je složen z hmotných prvků, lidí a jejich vazeb. V případě určení těchto prvků a jejich vazeb lze následně zobrazit strukturu organizace na dané rozlišovací úrovně, kdy první úrovní je myšlen podnik jako celek. V případě druhé rozlišovací úrovně podniku jsou definovány subsystémy 1. řádu na pracovní, marketingově – obchodní, řídící, ekologicko – ergonomický, organizační, ekonomicko – informační, produkční, technologický a technický subsystém, mezi kterými probíhají hmotně energetické, smíšené a informační vazby. Napříč těmito subsystémy probíhají řídící fáze, z nichž hlavní vliv na funkci podniku mají produkční, organizační a řídící subsystémy, mezi kterými probíhá proces organizace, ve kterém jsou stanoveny cíle, přiřazeny potřebné zdroje k jejich naplnění a následně realizována produkce. Tyto prvky jsou chápány jako hlavní subsystémy organizačního systému, organizace probíhá na tzv. hlavní diagonále (Hron, a další, 2017).

Organizační subsystém je tvořen smíšenými prvky a smíšenými vazbami. V případě jeho dalšího členění dle řad subsystémů a rozlišovacích úrovní lze vizualizovat organizační strukturu podle velikosti podniku na další organizační stupně, tedy divize, závody, provozy. Každému organizačnímu stupni je přiřazen řídící pracovník, tedy řídící stupeň a dle organizační struktury je dosahováno požadovaného chování. Existuje více organizačních struktur.

Mezi tradiční organizační struktury patří **liniová struktura**. Jedná se o nejstarší strukturu, ve které má každý zaměstnanec jediného přímého nadřízeného, který je však zatížen značnou tíhou odpovědnosti za útvar, která je nedělitelná. Ta je typická pro malé podniky s prostou činností, která neodráží realitu čím dál tím více náročnějších aktivit dnešních podniků. S touto organizací se však rozcházel F. W. Taylor, který chápal složitost podnikových činností. Zastával názor specializace a dělby práce, kde pro náročnější

procesy je pracovník řízen více vedoucími dle specializace, což vede k zvýšení efektivnosti právě těchto náročnějších aktivit, jedná se o tzv. **funkcionální strukturu**. Jelikož toto schéma neumožňovalo určit kompetence vedoucích pracovníků, tak byla na základě kombinace předešlých struktur vyvinuta **liniově-štábní struktura**. Liniová struktura je doplněna o tzv. štábní útvar, který vede administrativní a odbornou agendu, jež napomáhá liniovým vedoucím v složitých činnostech, avšak rozhodovací pravomoc a odpovědnost za ni zaujímá stále liniový vedoucí. Tuto strukturu lze rozšířit o speciální útvary, tzv. projektové skupiny, které jsou složeny z řad odborníků realizující určitý projekt, tyto skupiny jsou jmenovány a zodpovídají se vedoucímu projektu, jedná se o **projektovou strukturu**. Vhodnou kombinací projektové a liniově – štábní struktury lze utvořit **maticovou strukturu**. Zde jsou zaměstnanci zodpovědní dvěma autoritám, vedoucímu kmene a projektu. Kmenoví vedoucí pracovníci naplňují potřebné zdroje pro realizaci projektu, projektový vedoucí naproti tomu zodpovídají za kvalitu odvedené práce. Vymezení kompetencí v tomto případě je závislá na charakteristice projektu. Maticová struktura je typická pro podniky, kde je realizace projektů běžná, např. organizace kde probíhá výzkum a vývoj (Blažek, 2014). Oproti tomu **procesní struktura** je dle názvu založena na podnikových procesech, od hlavních přes podpůrné.

Dalším typem organizace je **divizionální struktura**. Ta je založena na principu utvořených samostatných divizí, které jsou charakteristické vlastním technickým, obchodním, finančním a provozním oddělením. Divize jsou financovány samostatně, věnují se vlastní obchodní činnosti a jsou rozděleny např. dle typu výroby, zákazníka a umístění. Vychází z funkcionální organizační struktury a je alternativou pro větší podniky, kde je třeba pružnější organizace. Kombinací funkcionální a divizionální organizace je **smíšená struktura**, kde více úseků je společných pro jednotlivé divize (finanční oddělení).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Někteří manažeři považují řízení lidských zdrojů za nový název klasického personálního řízení, avšak nejde o nový obal na starém produktu. Tento přístup vyznává význam lidského zdroje jako prioritní prvek tohoto řízení, jako to nejvyšší, co musí být zahrnuto v strategických plánech organizace. I když nejde o nové pojmy, tak se stále nachází podniky, kde tento nový vítr ještě nezavlál (Armstrong, a další, 2015). Je to

strategicky promyšlený postup řízení toho nejcennějšího, co podnik má, totiž **pracovníků**, kteří jsou klíčem k dosahování podnikových cílů (Armstrong, 2002).

Základní úkony řízení lidských zdrojů zahrnuje

- péče o kvalitu pracovního života,
- zvýšení efektivity práce,
- péče o spokojenost zaměstnanců,
- pracovní rozvoj zaměstnanců,
- připravenost na změny (Kociánová, 2012).

Role personálního řízení spočívá zejména v tvorbě pracovních míst, na které vybírá vhodné pracovníky, stanovuje jim cíle, hodnotí je, motivuje, pomáhá v jejich rozvoji, řídí specializované projekty. Dále volí vhodné metody a postupy, které standardizuje například směrnicemi v personálně-řídící oblasti, analyzuje a rozvíjí chování liniových i vedoucích pracovníků, řídí projekty zaměřené na hodnocení a zlepšování struktury organizace a provádí průřezové organizační změny, které mohou mít vliv na zaměstnance podniku (Šikýř, 2014). Existují různé varianty metod řízení těchto zdrojů.

Metoda shody, dle Fombruna a kol. (1984) je založena na myšlence shody strategie podniku s její strukturou a systémem vedení lidí, tímto dosahuje strategických cílů podniku. **Harvardský model** je chápán v širším smyslu, všechna stanoviska managementu mají vliv na všechny mezilidské vztahy na pracovišti, přičemž linioví vedoucí zaujímají významnější postavení ve smyslu koordinace konkurenční strategie s politikou lidských zdrojů, avšak veškeré úkony se personalisté snaží sestavovat tak, aby byly vzájemně podporovány. **Kontextový model** na rozdíl od přechozích modelů zohledňuje vnější vlivy, tj. sociální, institucionální apod**.** a tyto prvky propojuje se systémem řízení. **5-P model** vymezuje řízení lidských zdrojů do pěti bodů uvedených v následující tabulce (Šikýř, 2014).

Tabulka 1: Funkce personálního řízení

Pojetí lidských zdrojů	přístup organizace, role a filosofie lidských zdrojů v rámci podniku
Politika lidských zdrojů	vytváření zásad a uplatňování praxe a programů v souladu se strategickými cíli podniku
Programy lidských zdrojů	prosazují, usměrňují organizační změny
Praxe lidských zdrojů	postupy k naplnění programů a politik v dané oblasti
Procesy lidských zdrojů	formální postupy a metody k uskutečňování plánů a politik

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2014, str. 55

3.2.1 Leadership

Leader, na rozdíl od vedoucího je osoba, která je následována lidmi, kteří nejsou pouze pasivní objekty přijímající rozkazy, ale osoby, které přijímají interpretaci situace dle lídra, přijímají společnou vizi, cíle. Jeho následovníci jsou ti, kteří tyto cíle ztotožňují za své. Leader je člověk, kterého ostatní následují a následovat chtějí, člověk znající správnou cestu. (Procházka, a další, 2013).

Řízení lidí oproti vedení představuje zadávání úkolů a jejich kontrole, je to autoritativní řízení založené na příkazech, to je typické pro klasického manažera (Tureckiová, 2004). Leadership vede pracovníky, motivuje je, jsou vnímáni jako spolupracovníci, kteří pomáhají dosáhnout vytyčeného cíle (Vodáček, a další, 2013).

Zásadní je formulovat a předat zajímavou poutající vizi, tak aby vtáhla všechny kolegy, spolupracovníky. Dosáhnout takové firemní kultury, kde se spolupracovníci ztotožní s vizí podniku a budou chtít tak využít veškerého svého potenciálu, dovedností a možností k jeho dosažení. Dále zmocňování, které úzce souvisí s delegováním. Spočívá v uvolnění prostoru spolupracovníkům pro rozhodování při pracovních záležitostech a převzetí odpovědnosti za vlastní pracovní výkon a výsledky. To je obrovskou motivací, jelikož člověk má přirozeně rád své pole působnosti, věc, kterou si sám kontroluje a vlastní. Dalším důležitým faktorem je ovlivňování lidí, které je součástí procesu. Lídr musí ovlivňovat své kolegy, podřízené, avšak v zásadě s etikou. Teorie vedení lidí:

Teorie rysů

Tato teorie je založena na principu, že úspěšný lídr se rodí, základem jsou jeho osobnostní vrozené rysy, které jsou předpokladem k tomuto úspěchu.

Teorie stylu řízení/ způsobu chování

Oproti přechozí teorii je tato založena na stylu vedení, chování lídra, jeho způsobu chování a osobních kvalit. Může se jednat zejména o:

<u>Autokratický styl:</u>

- Je založen na příkazech a jejich plnění, lídr jedná sám a nepřipouští názor druhých. Jedná se spíše o politiku cukru a biče, vhodná například u dělnických pozic.

<u>Demokratický styl:</u>

- Takový lídr naslouchá svým podřízeným, nechá si poradit. Je zde význačná spolupráce, aktivně naslouchá a motivuje své pracovníky k angažovanosti.

Liberální styl:

- Spolupracovníci mají velkou svobodu při rozhodování, mají volné pole působnosti, jsou podporovány ke kreativním činnostem, stupeň motivace je vysoký. Tito lídři spíše komunikují na venek a předávají informace.

Situační teorie

Již jak je z názvu vyplývající, ne každý uplatňovaný styl bude fungovat za všech okolností stejně, tedy je nutné tyto styly aplikovat dle podmínek, situace. Dle Fiedlera je to ovlivněno třemi dimenzemi, a to sice vztahy mezi lídrem a členy skupiny, podle disponovaných pravomocí – funkčního postavení a dle strukturovanosti úkolů. Tedy jako nejvýznamnější lze zařadit vztahy mezi těmito pracovníky, které lze snadno ovlivnit. Struktura úkolů je dimenze, která vyjadřuje, že pokud je úkol strukturován jasněji, umožňuje snadnější kontroly. Postavení lídrovi dává takové pravomoci, za kterých může lépe ovlivnit své podřízené pro plnění těchto úkolů (Weihrich, a další, 1993). Fiedler dále rozlišuje dva styly vedení, a to sice orientaci na vztah s lidmi a orientaci na úkol.

Teorie cesta – cíl: jež vychází z expektační teorie motivace tvrdí, že vedoucí osoba je klíčová ke zlepšení motivace, spokojenosti a pracovní výkonosti podřízených.

Z pohledu nového pojmu vedení lidí se věnuje pozornost transformačnímu a transakčnímu stylu vedení:

Transformační styl

Tento styl je založen na uspokojení vyšších potřeb zaměstnanců. Takovýto lídr inspiruje své podřízené k objevení svých skrytých potřeb a ambicí, o kterých možná dosud nevěděli. Zásadním prvkem je identifikace osobností těchto pracovníků s vůdcem, sdílená vize a vysoké pracovní nasazení, které dosahuje překvapivých výsledků. Tento typ vůdce upřednostňuje dlouhodobé cíle a týmovou spolupráci, motivuje kolegy tak, aby svou práci vykonávali s nasazením překračujícím běžné standardy (Bělohlávek, a další, 2001).

Transakční styl

Je založen na poskytování odměn či trestů. Pracovníci jsou odměňováni za své vynaložené úsilí. Vedoucí definuje úkoly a na základě jejich plnění poskytuje odměny a za případné vady či neplnění tresty.

3.3 Motivace

Pojem motivace má své kořeny v latině, konkrétně ve slově „movere“, jež v překladu znamená hýbat se, pohybovat se. Tento pojem zahrnuje všechny pohnutky, impulzy, které člověka podněcují k určité činnosti (Bedrnová, a další, 1998).

Motivace je proces vyjadřující příčiny lidského jednání na základě interakce s určitými podněty, působící na vnitřní dispozice jedince s cílem dosáhnout určitého cíle (Blažek, 2014).

Motivaci je možné také popsat jako soubor faktorů a hnacích sil, které významně ovlivňují chování jedince na venek. Osobní hodnoty, individuální potřeby, postoje a zájmy jedince jsou primárními příklady právě těchto pohnutek, hnacích sil (Kociánová, 2010).

V některých publikacích je též vymezována jako pohyb vedoucí daného jedince správným směrem k cíli. Hlavním významem motivace je podmínit pracovníka k pozitivnímu pracovnímu výkonu (Koubek, 2015).

Je důležité uvést, že motivace se mezi jednotlivými lidmi liší, a to i u stejného člověka v závislosti na situaci a čase (Robbins, a další, 2014).

Dle vytyčeného cíle motivovaného jedince, je určován směr motivace. Lze tedy konstatovat, že tento směr je definován právě určením tohoto cíle, tedy vyjádřením toho, co si motivovaná osoba přeje, čeho chce dosáhnout (Provazník, a další, 2004).

Intenzitu motivace lze formulovat jako vynaložené úsilí jedince pro dosažení stanoveného cíle. Pokud je tato intenzita vyšší, osoba je tak více zainteresována a věnuje mnohem větší množství energie pro jeho dosažení, nežli pokud je tato intenzita nižší (Robbins, Judge, 2014).

Vytrvalost motivace je doba motivace, tj. krátkodobá či dlouhodobá, po kterou je člověk udržen motivován (Robbins, a další, 2014).

Každý podnik si přeje zvyšovat výkon svých pracovníků, snaží se je motivovat přes různé stimuly, odměny, vhodným vedením lidí, utváří vhodné pracovní prostředí, podmínky a celkově uzpůsobuje práci tak, aby pracovníci dosahovali podnikových cílů. Lze konstatovat, že jde o zvýšení angažovanosti pracovníků a vedení jich v určitém směru za účelem dosažení daného výsledku. Celý motivační proces rozvíjí, aby splňovali očekávání vrcholového vedení.

3.3.1 Motivy a stimuly

Motiv je psychický vnitřní podnět člověka pohánějící k určité činnosti se záměrem dosáhnout bodu nasycení, tedy uspokojení z dosažení stanoveného cíle (Bedrnová, a další, 2012).

Stimul lze definovat jako vnější podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Stimulací se rozumí záměrné působení právě těchto stimulů na daného pracovníka, u kterého vlivem daného působení dochází ke zvýšené motivaci a tím naplňování pracovních činností a následně cílů podniku. Jedná se o působení na psychiku člověka (Provazník, a další, 2004). Podněty lze členit na impulzy – vnitřní podněty např. hlad a incentivy – vnější podněty např. finanční odměna. *„Stimulací tedy rozumíme působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace“* (Pauknerová, 2012).

Podstatné je, že stimul je podnět vnější a motiv podnět vnitřní. V případě stimulace bude zaměstnanec pracovat po dobu vyplácení odměn, pokud by tato stimulace přestala, zaměstnanec by neměl důvod nadále pracovat. Oproti tomu motivy člověka vycházející z jeho nitra jsou daleko silnější, jedná se o hnací motor k určitému jednání. Tedy pokud při nevyplacení těchto odměn, či spíše ne v požadované výši, by daný dotyčný v případě silných vnitřních motivů dále pokračoval v práci, jeho vnitřní podnět např. seberealizace ho pohání k pokračování v činnosti, je např. přesvědčen že vykonání dané činnosti hraje zásadní roli pro jeho kariérní postup. V tomto případě je zásadní poznat motivy svého pracovníka. Výhodou motivace je, že může trvat i bez odměňování, protože např. pracovník má danou práci rád (Plamínek, 2015).

Základní stimulační prostředky zahrnují:

- hmotné odměny: jedná se o prémie, odměny, služební auto, pojištění atd.,
- náplň práce: charakter práce, odpovědnost, tvořivost, seberozvoj atd.,
- manažer: styl vedení, autorita manažera na mezilidské a odborné úrovni, participace pracovníků,
- atmosféra pracovní skupiny: osobní a pracovní vazby, otevřenost vztahů a další sociální faktory
- pracovní podmínky a režim práce: zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek (Provazník, a další, 2004).

3.3.2 Motivační proces

Motivační proces je pojem známý z psychologie, smyslem tohoto procesu je přivést člověka k cílenému chování (Tureckiová, 2004).

K tomu, aby tento proces započal, musí jedinec pociťovat **potřebu či touhu**, která by měla být identifikována, např. hlad. Následně je stanoven cíl, aby byla tato potřeba zajištěna, tedy např. nasnídat se. Další fází tohoto procesu je **plán a příprava**, tedy např. vyhledání informací a určení strategií. Následně na připravený plán je **zahájena akce**, situace, při které člověk začne jednat, aby vytyčeného cíle dosáhl. Je však také nezbytné, aby tento člověk věnoval patřičné **úsilí** a byl **vytrvalý**, jelikož v cestě k cíli se mohou vyskytnout problémy, jež je potřebné překonat. Naplněním předchozích kroků je dosažen cíl a tím proces motivace ukončen (Armstrong, 2002).

Motivační proces je cyklus, který má opakující se charakter, po dosažení jedné potřeby je jeden cyklus uzavřen, avšak vždy se vyskytne další potřeba či touha, kterou se lidé snaží naplnit.

3.3.3 Teorie motivace

Teorie motivace je věda, která určuje a vysvětluje hlavní faktory, které ovlivňují lidské chování a rozhodování především v pracovním prostředí. Popisuje postupy jednotlivých organizací, jimiž naplňují cíle podnikové a svých pracovníků. Existují teorie motivace a modely, které vyjasňují, jak motivovanému chování lidí porozumět.

Tyto teorie jsou členěny dle zaměření a přístupu k motivaci na:

1) teorie instrumentality,
2) teorie zaměřené na obsah,
3) teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007).

Teorie instrumentality je založena na myšlence využívání prostředků odměn a trestů k motivování jedinců při práci, hlavním ovlivňujícím faktorem motivace jsou peníze, tedy za výkon práce náleží pracovníkovi mzda. Je přezdívána jako "taylorismus", jelikož vychází z metody vědeckého řízení Taylora (Armstrong, 2007).

Lze konstatovat, že tuto teorii lze přirovnat k jedné z nejstarších metod motivace, a to sice známou metodu "cukru a biče", tedy vnější stimulace pomocí cukru – odměny a biče – trestu. Tu lze velmi jednoduše vysvětlit na chůzi osla, který půjde vpřed díky pomyslnému cukru v dohledu, aby se najedl. Pokud je najezený půjde rovněž vpřed, aby

nedostal ránu bičem jako naposledy, když rozkaz neuposlechl (Adair, 2004). Tato metoda je ovšem zastaralá, jednoduchá a neuvažuje o potřebách lidí a pracovním prostředí, avšak své uplatnění v dnešní době nalézá např. v případě dělnických prací (Armstrong, 2007).

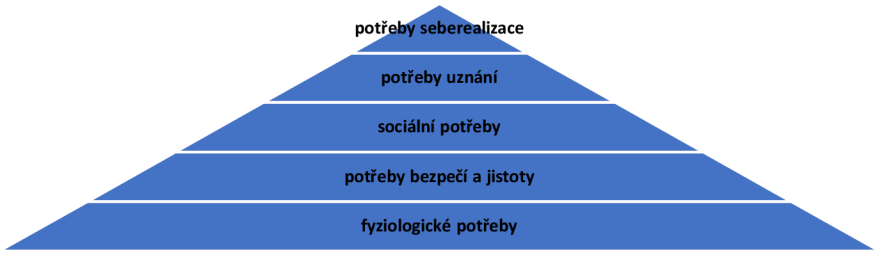
Teorie zaměřené na obsah jsou založeny na předpokladu, že motivující úlohu hrají lidské potřeby, které mohou být uspokojeny či neuspokojeny, proto jsou nazývány též jako teorie potřeb. Od výše uvedené teorie jsou odlišné tím, že jsou zaměřeny právě na obsah práce, který může být sám o sobě pro pracovníka motivující k výkonu. Potřeby, které nejsou uspokojeny se jedinci v rámci svých možností snaží uspokojit, avšak závisí na tom, jak tyto potřeby negativně ovlivňují člověka a jaké má daný jedinec vnitřní dispozice (Armstrong, 2007).

Maslowa hierarchie potřeb od autora Abrahama Maslowa lze řadit za jednu z nejznámějších motivačních teorií, jejímž základem je publikace z roku 1954 Motivation and Personality (Blažek, 2014). Na rozdíl od předchozích teorie vychází z vnitřních podnětů.

Lidské potřeby jsou členěny do jednotlivých hierarchicky uspořádaných kategorií od potřeb nižších až po nejvyšší, smyslem tohoto uspořádání je, že nejsou-li naplněny potřeby nižších vrstev, nemohou být naplněny potřeby vrstev vyšších. Jde o potřeby základní fyziologické, po kterých následují potřeby pocitu bezpečí a jistoty, dále sociální, poté potřeby uznání až po nejvyšší potřebu seberealizace (Maslow, 2021). Fyziologické potřeby jsou např. jídlo a voda, potřeby jistoty a bezpečí – finanční jistoty, bezpečí domova a zdraví, sociální potřeby – mít rodinu, přátelství, intimní vztahy, potřeby uznání – pocity vlastních hodnot, svobody a nezávislosti, potřeby seberealizace – znázorňuje dosahování cílů, dosahování vlastních potenciálů, osobní růst a rozvoj.

Je třeba podotknout, že tato hierarchie potřeb není založena na empirickém výzkumu, každý člověk je jiný, vyvíjí se, a tudíž může mít jinou hierarchii potřeb, za tuto nepružnost je často kritizována (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Teorie tří kategorií potřeb se oproti pyramidě Maslowa liší členěním potřeb pouze na tři, a to sice na potřebu existence, sociálních vztahů, osobního a kvalifikačního růstu. Z tohoto důvodu je nazývána zkratkou ERG, jelikož v anglickém překladu jsou tyto názvy existence needs, relatedness needs, growth needs, je tedy sestavena z počátečních písmen. Autorem této teorie je Clayton Paul Alderfer (Blažek, 2014).

McClellandova motivační teorie potřeb je využívána v oblasti managementu, na rozdíl od předchozích teorií bere v úvahu možnost osvojování potřeb v průběhu vývoje jedince. Potřeby jsou členěny na:

- potřebu úspěchu – dosáhnout úspěchu, být schopen konkurovat
- potřebu sounáležitosti – dobré vztahy, přátelé
- potřebu moci – vést, ovlivňovat druhé

Tyto potřeby by vedoucí pracovníci měli u podřízených jedinců identifikovat a rozvíjet je (Dyck, a další, 2010).

Herzbergova teorie dvou faktorů na základě výzkumu zdrojů spokojenosti stejnojmenným psychologem na pracovnících dospěl v roce 1957 k závěru, že pocity spokojenosti ovlivňují dva faktory – motivační a hygienické faktory (Armstrong, 2002). Jde o tzv. satisfaktory (motivační faktory) které vychází z náplně práce jako takové a dissatisfaktory (hygienické faktory), které souvisí s okolnostmi práce (Adair, 2004). Motivační faktory jakožto pozitivní vnitřní motivátory vychází z potřeby pracovat a dosahovat žádoucích výkonů, dosahovat růstu. Hygienické faktory s pracovním prostředím, jejich negativní vliv vyústí v nespokojenost pracovníka. Lze je chápat jako prevence nespokojenosti, avšak jejich přítomnost nevede k trvalé spokojenosti, jsou motivačně slabé (Armstrong, 2007).

Teorie sebeurčení je založena na myšlence potřeby dosažení způsobilosti, autonomie a sounáležitosti (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na proces je založena na psychologickém vnímání pracovního prostředí, obsahu práce a pracovního procesu zaměstnanci a interpretuje výsledky a závěry tohoto vnímání, které z nich vyvozují. Dle manažerské praxe jsou tyto teorie považovány za praktičtější, jelikož nabízejí detailnější pohled na to, jak motivovat pracovníky (Armstrong, 2007).

Expektační teorie zkoumá proces očekávání a jeho vztah k motivaci, jedná se o určitou pravděpodobnost, že pracovní úsilí zaměstnance vyústí k určitému cíli. Jde

o tzv. subjektivní pravděpodobnost, kdy míra očekávání je měřena podle pracovníka. V případě, že zaměstnanec ví, že daná práce nevede k požadovaným výkonům, je síla očekávání nejmenší. V situaci, kdy je jasné, že vynaložená práce přinese požadovaný výsledek, je očekávání nejsilnější. Síla očekávání může být ovlivněna předchozími zkušenostmi zaměstnance, avšak nemusí tomu být vždy. K motivaci zaměstnance dochází, pokud existuje jasně identifikovatelný vztah mezi výkonem a výsledkem a výsledky odpovídají potřebám zaměstnance. Tedy pokud peněžní prémie zvyšuje motivaci, musí být jasně definovaný vztah mezi prémií a vykonanou prací. V případě že tato souvislost není identifikována, zaměstnanec si není vědom, za co obdržel peníze navíc a tento motivační faktor vymizí. Toto poukazuje nad větším významem vnitřní motivace, jelikož na rozdíl od té vnější je v kompetenci zaměstnance (Armstrong, 2007).

3.3.4 Stimulace pracovníků

Pro správnou stimulaci pracovního jednání je zapotřebí, aby vedení podniku prozkoumalo potřeby svých pracovníků tak, aby vhodně zvolily podněty, které budou nejlépe působit na osobnostní charakteristiky těchto zaměstnanců z hlediska motivace a směrovat je k cílenému pracovnímu jednání (Bedrnová, a další, 1998). V návaznosti na kapitolu 3.3.2 Motivy a stimuly, jsou dále podrobněji charakterizovány motivační faktory.

Hmotnou odměnu lze považovat za nejdůležitější stimul, který zasahuje všechny zaměstnance, ovlivňuje jejich životní úroveň (Kleibl, a další, 1998). Mezi tyto hmotné stimuly lze zařadit zejména plat, mzdu, odměny, prémie a mnoho dalších jako jsou například odměny za odpracovaná léta a hmotné dary. Jedná se o nejvýznamnější faktor, který podněcuje zaměstnance k výkonu práce.

Pochvalu lze charakterizovat jako kladné neformální ocenění zaměstnance, zpravidla vedoucím pracovníkem. Ačkoliv tento faktor nemůže nahradit hmotnou odměnu, jedná se o povzbuzení zaměstnance k výkonu práce, dává mu pocit sebejistoty a uznání a směřuje ho k pokračování v práci a dosahování vyšších výsledků (Bedrnová, a další, 1998).

Atmosféra pracovní skupiny je dalším významným aspektem stimulace, přičemž hlavní roli při utváření tohoto klimatu a soudržnosti skupiny sehrává manažer svou autoritou a důvěrou (Provazník, a další, 2004). Pokud je vedoucím pracovníkem skupina

dobře nastavena a je utvořeno dobré pracovní klima, dochází k lepšímu fungování, lepším pracovním výkonům a ochotě zaměstnanců tyto výkony zlepšovat. V opačném případě dochází k pracovním bariérám (Bedrnová, a další, 2012).

Obsah práce, jakožto další stimulující faktor působí velmi specificky dle povahy zaměstnance, jelikož pracovní náplň nestimuluje všechny pracovníky stejnou silou. Intenzita působení závisí na tzv. apelech, které lze vyčlenit následovně (Bedrnová, a další, 1998):

- Hrdost na práci: pokud je náplň práce vnímána jako hodnotná
- Jistota a perspektivnost: stabilita práce, její dlouhodobý růst a rozvoj
- Tvořivost myšlení: při práci je vyžadováno generovat nové, originální a inovativní nápady
- Autonomie práce: vyžaduje samostatné plánování a organizování pracovních činností
- Koncepčnost myšlení: je zapotřebí uplatňovat komplexní myšlení, uvažování v širokém schématu, identifikovat vztahy mezi koncepty, uvažovat do budoucnosti
- Systematičnost myšlení: je uplatňováno logických a strukturovaných způsobů a postupů
- Hrdost na vlastní myšlení: úspěšnost při řešení náročných úkolů vyžadujících profesní kvalitu
- Společenský apel: je navazováno mezilidských vztahů, práce s lidmi

Pracovní podmínky a režim práce jsou další klíčové aspekty ovlivňující výkonnost zaměstnanců. Pro prosperitu podniku je vhodné budovat takové podmínky a režim práce, které jejich výkony ovlivní pozitivně. Při vhodném utvoření podmínek jsou pracovníci méně unaveni, cítí se být firmou cenění, a utváří si tak silnější vazbu k podniku (Bedrnová, a další, 2012).

Identifikace s prací, profesí, takzvané ztotožnění pracovníka s jeho zaměstnáním znamená, že pracovník uvažuje pracovní náplň jako součást svého osobního života, ztotožňuje se s podnikem a podnikovými cíli. To vede k vysoké hospodárnosti, tvořivosti, a především výkonu práce (Bedrnová, a další, 2012).

Externí stimulační faktory, jsou stimuly ovlivňující ochotu zaměstnanců, jakési vnější faktory jako například image podniku, jeho celospolečenské vnímání, hodnocení

a prestiž. Společensky uznávaný, dobře hodnocený podnik přispívá k vyšší pracovní stimulaci. Dále se může jednat například o makroekonomickou situaci, politickou situaci či rodinné působení (Provazník, a další, 2004).

Sankce, je z hlediska motivace negativní faktor. Může se jednat například o to, že zaměstnancovi není udělena odměna či je snížena nebo formou nehmotné sankce je udělena kritika, a to v souvislosti s negativním pracovním výsledkem nebo jeho nevčasným plněním a neplněním (Urban, 2017).

3.4 Motivační systém

Motivační systém je souhrn procesů, metod a pravidel, jež vedou k dosažení podnikových cílů (Provazník, a další, 2004). Tento systém využívá nástrojů stimulace zaměstnanců, které jsou zahrnovány do svých personálních strategií a politik, jež jsou uplatňovány napříč řídícím systémem podniku (Kociánová, 2010). Jedná se o nástroj umožňující vedoucím pracovníkům ovlivňovat výkony svých zaměstnanců (Hroník, 2006).

Plní integrační a diferenciační funkci, v případě integrační funkce lze hovořit o zaměstnaneckých výhodách, firemních večírcích a podobných nástrojích, které upevňují zaměstnanecké vztahy. V případě diferenciace, jak již z názvu vyplývá, se jedná o odlišné hodnocení pracovníků (Ducháček, 2008).

Mezi prvky tohoto systému motivace lze zařadit:

- Hodnocení
- Odměňování
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

a další motivační stimuly uvedené viz. kapitola 3.4 Stimulace pracovníků, přičemž jednotlivé prvky se prolínají (Hroník, 2006).

Pro utvoření ideálního motivačního systému je nutné pracovat s podnikovými daty, posuzovat účinnost působení stimulů na své zaměstnance individuálně, jelikož v tomto případě neexistují předepsané varianty pro pouhé převzetí a aplikaci těchto systémů, je vyžadován komplexní přístup se smyslem pro individualitu, protože každý podnik je specifický a každý zaměstnanec je osobnostně odlišný. Takto sestavený systém je stabilní a dynamický, to znamená že motivační nástroje lze flexibilně přizpůsobit v měnícím se prostředí a měnícími se prioritami zaměstnanců (Bedrnová, a další, 2012).

Správně nastavený systém by měl generovat nižší míru fluktuace zaměstnanců, zvyšovat jejich ochotu a celkovou spokojenost, zvyšovat pracovní výkon, přispívat k dobré firemní kultuře, podporovat profesní rozvoj, přispívat k lepší komunikaci a spravedlivě a transparentně odměňovat. Zaměstnanci musí být správně informováni, aby mohli své cíle sjednotit s cíli podniku a rozvíjet se tak, aby systém mohl generovat žádoucí efekty.

3.4.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení lze charakterizovat jako posuzování výkonů a chování zaměstnanců, jejich přínosů a stanovování jejich cílů. Lze charakterizovat jako motivační a kontrolní nástroj (Hroník, 2006). Může být jak formální, tak neformální – přičemž neformální hodnocení je běžné posouzení práce podřízeného pracovníka manažerem, v případě formálního hodnocení se jedná o jakousi standardizovanou, periodicky se opakující evaluaci, ocenění, zhodnocení, je uskutečňováno prostřednictvím tzv. hodnotícího rozhovoru, ze kterého bývá zhotoven zápis, který je založen ke spisu daného zaměstnance (Šikýř, 2012).

Na základě hodnocení zaměstnanců je posouzen výkon, výsledky, chování, schopnosti, motivace a podmínky, jsou identifikovány slabé a silné stránky, na jehož základě zaměstnanec zjistí, v čem je dobrý a na čem je potřeba zapracovat, je podporován profesní rozvoj. Hodnocení slouží jako podklad pro rozhodování o odměnách a kariérním postupu, identifikuje problémy, na jejichž základě jsou realizována korekční opatření. Existuje řada metod pro hodnocení zaměstnanců, přičemž použitá metoda závisí na povaze vykonávané práce, jedná se o např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení podle stanovených norem, hodnocení volným popisem, hodnocení metodou kritických případů, metodou BARS a AC/DC. Pro objektivní hodnocení se uplatňuje systém 360°, kdy je zaměstnanec hodnocen více hodnotiteli (Šikýř, 2012).

Metoda MBC – Management by competencies

Výše uvedená hodnota je založena na principu řízení kompetencí, tedy každá pracovní pozice je rozložena na jednotlivé role, jejich úlohy, ke kterým je přiřazeno kritérium hodnocení (Pilařová, 2008).

Kompetence představují takové hodnoty, které jsou klíčové k vykonávání dané práce, jedná se o souhrn znalostí, vlastností a dovedností a dalších hodnot požadované k naplňování potřebných profesních výkonů. Ke každé kompetenci jsou přiřazena kritéria,

jejich úrovně a výsledek hodnocení. Úrovně těchto kompetencí jsou určeny na základě pozorovatelného jednání, a tím je zachováno objektivita hodnocení (Pilařová, 2008).

Tabulka 2: Hodnocení personálního manažera metodou MbC

Pozice	Role	Úlohy	Kompetence			
			Kritérium	Úrovně kritérií	Požadovaná úroveň kritéria	Výsledek hodnocení
Personální manažer	Leader	Tvorba strategie ŘLZ	Dodržení termínu	1 = nedodržen 2 = dodržen	2	Splnil - nesplnil
			Soulad mezi strategií ŘLZ a firemní strategií	1 = nesoulad v klíčových oblastech 2 = soulad v klíčových, nesoulad v dílčích oblastech 3 = soulad v klíčových i dílčích oblastech	3	Splnil - nesplnil
		Prodej strategie ŘLZ uvnitř organizace	Znalost strategie ŘLZ uvnitř organizace	1 = zaměstnanci neznají ŘLZ strategii 2 = znají klíčové myšlenky ŘLZ strategie	2	Splnil - nesplnil

Zdroj: Pilařová, 2008, s. 19

Metoda MBO – Management by objectivities

Metoda MBO jak je již z názvu patrné je zaměřena na stanovení cílů (objektů) a jejich naplňování. Z principu tedy firma stanoví dlouhodobé cíle, z kterých jsou stanoveny jednotlivé dílčí cíle pro jednotlivé organizační jednotky, pracovníky. Naplňování těchto cílů je pravidelně kontrolováno a je poskytována zpětná vazba, na jejímž základě se zavádí nová vhodná opatření nebo se upravují cíle. Tato metoda je vhodným pomocníkem pro odměňování zaměstnanců, především pohyblivých složek mzdy. Kdy například při kvartálním hodnocení na základě dosažených cílů ať už výkonových či rozvojových může být zaměstnance příjemně oceněn (odměny).

Jednotlivé cíle musí být stanoveny metodou SMART, tedy:

- S – konkrétní specifický cíl
- M – měřitelný cíl
- A – musí být akceptované hodnoceným
- R – cíle musí být reálné, realistické naplnit
- T – jasně definovaný termín pro jeho splnění (Pilařová, 2008).

Tabulka 3: Hodnocení výkonů dle MBO

	Termín zadání	Způsob naplnění cílů	Termín průběžné kontroly plnění cílů	Výsledek průběžné kontroly cíle	Nápravná opatření (vč. termínu realizace)	Termín závěrečného hodnocení plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Pracovní cíle							
Získat 30 nových zákazníků za 3 Q. r. 2024	15.6.2024	Každý den navštívit 2 nové zákazníky z oblasti středních firem, předvést výrobky, předat katalog.	1.8.2024	splnil – nesplnil	-	1.10.2024	splnil – nesplnil
Získat obrat 1,3 milionu Kč za 3. Q r. 2024	15.6.2024	Denně obvolat 20 stálých zákazníku a 10 jich navštívit s cílem realizovat objednávku za min. 22 tis. Kč	1.8.2025	splnil – nesplnil	Vypracovat harmonogram telefonických kontaktů, osobních návštěv zákazníků a plán konkrétních nabídek a předváděcích akcí. Vždy v pátek předložit harmonogram na následující týden ke kontrole nadřízenému	1.10.2024	splnil – nesplnil
			1.9.2025	Splnil – nesplnil	-		
Podpis zadavatele:			**Akceptace cíle zaměstnancem (podpis):**				

Zdroj Zpracování dle Pilařová, 2008, s. 27

BSC – Balanced Scorecard

Na metodu cílů navazuje propracovanější metoda Balanced Scorecared, tvořená základními ukazateli měřící dlouhodobé cíle společnosti. BSC je tvořena podle vize a strategie organizace, kde dílčí cíle jsou odráženy a slaďovány s těmi celopodnikovými. Je měřena z hlediska finančního, zákaznického, procesního a rozvojového. Tyto cíle jsou měřeny na všech úrovních podniku.

Metoda zařazování

Tato metoda je založena na principu hodnocení zaměstnanců, jejich podskupin od nejlepšího po nejhorší, přičemž hodnotiteli poskytuje obraz o tom, jaký výkon mají jednotlivý zaměstnanci. Ti mohou být rozděleny do skupin A, B, C, přičemž například prvních 10 % zaměstnanců mohou být odměněny za své výkony (Pilařová, 2008).

Metoda zařazování

Tato metoda porovnává jednotlivé pracovníky mezi ostatními, tedy srovnává výkony poměru dvou pracovníků, přičemž vítěz získává bod. Ten, který má nejvíce bodů vyhrává, tato metoda je vhodná pro hodnocení jejich kompetencí (Pilařová, 2008).

Nucená distribuce

Tato metoda rozděluje zaměstnance do skupin dle jejich výkonů podle určených pravidel, tedy distribuuje je tak, aby každá skupina byla rozdělena dle Gaussovy křivky a nebyli všichni zaměstnanci hodnoceni stejně (Pilařová, 2008).

Metoda kritických událostí

Je založena na záznamu extrémních událostí, chování zaměstnance mající velice pozitivní či negativní dopad. To je užitečné pro rozvoj zaměstnance a hodnocení klíčových kompetencí (Pilařová, 2008).

Hodnotící rozhovor

Princip napovídající již v názvu je v rozhovoru mezi hodnotitelem a zaměstnancem, tento rozhovor má jasnou strukturu. Diskutují se pracovní výsledky a osobní rozvoj a možnosti jejich zlepšení (Pilařová, 2008)

Hodnotící škály

Metoda, jež využívá typy škál pro hodnocení kompetencí a výkonů zaměstnanců, poskytuje kvantitativní hodnocení. Jedná se o jednoduché a nenáročné hodnocení zaměstnanců a je třeba je napojit na hodnotící rozhovor, pouhým zprůměrováním či jednoduchým odevzdáním výsledků ztrácí motivační účinek. Formy mohou být grafické, numerické atd. (Pilařová, 2008).

Assessment centre

Je rozsáhlá metoda hodnocení, při kterém se hodnotí jak skupiny, tak jednotliví zaměstnanci. Jedná se o soubor metod, při kterém se využívá různých psychologických testů, rozhovorů, úkolů se záměrem dosažení určitých cílů. Jsou hodnoceny kompetence a pracovní výkon. Tato metoda je využívána především při výběru a hodnocení klíčových zaměstnanců, či kandidátů na vyšší pozice řízení. Provádí je odborníci z praxe či například i psychologové. Úkoly plnící se v AC většinou simulují reálné pracovní situace. Vyhodnocení trvá obvykle několik dnů. Na tomto principu funguje i tzv. Development centrum, které je zaměřeno na rozvoj zaměstnanců (Pilařová, 2008).

Příslušný hodnotitel se musí zaměřit na výstupy, vstupy a procesy, přičemž ani jednu oblast nesmí vynechat (Hroník, 2006). Hodnotit může přímý vedoucí pracovník, nepřímý vedoucí pracovník, kolega, personalista a další (Šikýř, 2012).

Aby hodnocení bylo efektivní, v celém procesu musí být zapojen jak vedoucí pracovník, tak zaměstnanec. Obsah musí být založen na kvalitativní analýze, cíle musí být stanoveny metodou SMART, dále musí být zachována objektivita a kompetentnost hodnotitele, výsledky hodnocení musí být předloženy hodnocenému, aby se k nim mohl dotyčný dostatečně vyjádřit. Hodnocení má být prováděno pravidelně a systematicky (Koubek, 2007).

Hodnotitel by měl být objektivní, to znamená že má být schopen posuzovat bez osobních předsudků, měl by posuzovat konkrétní výsledky, nikoliv osobní empatie. Měl by hodnotit všechny stejným měřítkem a bez rozdílu, dále by měl umět jasně a efektivně komunikovat zpětnou vazbu, jasně, zřetelně a konstruktivně. Měl by být důvěryhodný.

3.4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování jakožto jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů, představuje významnou složku motivačního systému. V případě správného nastavení systému odměn akceptovaným oběma stranami lze docílit požadovaných výsledků, a to sice zvýšení produktivity a zkvalitnění mezilidských vztahů mezi pracovníky (Koubek, 2011).

Základní zásady strategie odměňování zahrnují:

- spravedlivý, efektivní, transparentní systém odměňování uplatňovaný v rámci všech zainteresovaných stran,
- využívání a provádění takových politik a postupů odměňování, které podněcují k dosahování podnikových cílů,
- odměňování pracovníků na základě jejich přínosů,
- uznávání a ohodnocení každého, kdo přináší užitky pro firmu, ne pouze mimořádných výkonů,
- tvorba hodnotných a přitažlivých nabídek pro zaměstnance,
- poskytování takových odměn, které přiláká nové uchazeče a udrží stávající zaměstnance, které zároveň podnítí k angažovanosti,
- podpora vysokých výkonů,
- udržení konkurenceschopných a spravedlivých odměn,

- uplatňování pružného procesu odměňování a možnost výběru benefitů zaměstnanci,
- přenášení odpovědnosti v odměňování na liniové manažery (Armstrong, a další, 2015).

Účelem odměňování je ocenit výkon zaměstnanců a stimulovat je k práci. Na základě odměny se zaměstnanci ekonomicky zabezpečují a jsou stimulováni k pracovním výkonům (Šikýř, 2012). Pro zaměstnance je odměna nejvýznamnějším faktorem, který je motivuje k práci a rozhoduje o jejich setrvání v podniku (Armstrong, 2007).

Systém odměn je výrazně upravován zákony a předpisy, dále vychází z podnikových strategií ovlivněných hospodářskými výsledky dané společnosti. Ačkoliv odměna je zjednodušeně vnímána jako forma peněžního ohodnocení ve formě mzdy či platu apod., v moderním pojetí lze odměnu chápat trochu v širším kontextu, jež zahrnuje i nepeněžní formy (Šikýř, 2012).

Finanční odměny lze shrnout následovně:

- **Základní či pevná mzda**, jež je stanovována hodinově, týdně či měsíčně (včetně přesčasů), je založena na tržním ohodnocení daného zaměstnání, zohledňuje ekonomický přínos, dlouhodobý výkon, náročnost, zkušenosti a schopnosti zaměstnanců. Je to stabilní část mzdy, která oceňuje pracovní nasazení, láká nové uchazeče a udržuje stávající zaměstnance, pro spokojeného zaměstnance musí být tato složka vnímána jako spravedlivá vůči obdobným pozicím či náročnosti práce.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance**, jedná se o nadtarifní složku mzdy, osobní ohodnocení či vyšší tarifní interval. Její výše je dána procentuálním podílem tarifního platu či vymezenou částkou, podněcuje zaměstnance ke zvýšení schopností a kvalifikace.
- **Pohyblivá složka mzdy** zahrnuje různé formy odměn, jsou jimi prémie, bonusy, odměny za zlepšovací návrhy, podíly na zisku, a další. Je vázána na výkon zaměstnanců či podniku a motivuje k vyšší výkonosti. Tato složka je klíčová pro profese, kde je výkon závislý na úsilí a schopnostech zaměstnanců. Vyplácí se na základě dosažených výsledků, které jsou předem určené.

- **Mzdové příplatky** jsou odměny vyplývajících v případě mimořádných podmínek práce či pracovního místa, které vyžadují vyšší nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké benefity finanční povahy**

Mzda je peněžitá odměna či obdobná hodnota, např. mzda v naturáliích, která je vyplácena zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci, pokud zákon neuvádí jinak (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Plat je finanční odměna, kterou získává zaměstnanec za vykonávanou práci od zaměstnavatele, kterým je státní organizace či jiný veřejnoprávní subjekt. Jsou jimi například stát, obec, školské subjekty atd. Tyto platy jsou hrazeny z veřejných rozpočtů. Výjimku tvoří odměny poskytované cizincům pracujícím mimo území ČR. (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zásadní rozdíl mezi mzdou a platem je tedy takový, že mzda je vyplácena zaměstnavatelem zpravidla soukromého sektoru, přičemž plat je vyplácen státním zaměstnancům.

V širším pojetí lze mezi odměny dále řadit:

- výhody nezávislé na pracovním výkonu – stravenky, placená dovolená, věcné dary k pracovnímu výročí, připojištění, služební automobil, finanční příspěvek či poskytnutí pracovního oblečení či finance na jeho čištění, firmou organizované kulturní akce, ostatní služby, zvýhodněné nákupy v podniku,
- kariérní postup,
- odvody na sociálním a zdravotním pojištění,
- pochvaly,
- rozvoj a vzdělávání,
- pozvánky na významné obědy či večeře,
- pověření vedením či významnými úkoly,
- přátelský kolektiv a styl vedení,
- tvorba lepších pracovních podmínek, (Koubek, 2011).

Podniky využívají různorodých systému zaměstnaneckých výhod, přičemž jako jeden z nejznámějších je Cafeteria systém (Kociánová, 2010). Tento systém nabízí mnohé řady benefitů, přičemž zaměstnanec si vybere sám z řady výhod, je tedy zamezeno individuální

neatraktivnosti benefitu. Pracovník si v tomto ohledu určuje, zdali chce využít příspěvku na stravování, volnočasové aktivity v podobě cestování, zdravotní péči, apod..

3.4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní době plné rychlého vývoje, změn, měnícího se prostředí se podniky musí přizpůsobovat těmto vnějším vlivům. Vzdělávání zaměstnanců hraje dominantní roli v rámci rozvoje jejich schopností, perspektiv a flexibility. Jejich nově nabyté schopnosti zvyšují výkony, což je výhodné pro zaměstnavatele, tak i pro protistranu z hlediska postavení na trhu práce (Kociánová, 2010).

Vzdělávání zahrnuje:

- Odborné vzdělávání
- Rozvoj znalostí, dovedností a schopností

Investice do vzdělání pracovníků je návratné, je zajištěna jejich kompetence, schopnosti a rozvoj. Jedná se o zaměstnanecký benefit, je stěžejní činností personálního útvaru organizace, která by měla být začleněna do strategie a politik podniku (Kociánová, 2010).

Za výhody systematického vzdělávání lze považovat:

- příprava pracovníků dle potřeb podniku,
- zvýšení pracovních výkonů a kvality,
- efektivní využití vnitřních zdrojů,
- nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů,
- zdokonalování vzdělávacích procesů,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- utváření vztahu s podnikem,
- zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce,
- podpora kariérního růstu,
- zlepšování mezilidských vztahů mezi pracovníky (Koubek, 2007).

Rozvoj zaměstnance může být uspokojen mimo vzdělávacích kurzů i:

- pozorováním práce ostatních,
- zapojením do projektů,
- pomocí mentora,
- zapojením do dalších oblastí práce,

- koučinkem,
- využitím interních prostředků vzdělávání
- podílením se na formulaci politiky
- zvýšenou mírou profesionality
- studiem
- zvláštním pověřením
- učením se akcí
- distančním vzděláváním (Armstrong, 2002).

Velké podniky rozvíjí své pracovníky systematicky, to znamená že opakovaně rozpoznávají potřeby svých pracovníků, plánují jejich vzdělávací programy a hodnotí jejich účinnost. Tento systém je zpravidla zahrnut v interních plánech a strategiích podniku (Koubek, 2011).

4 Metodika vlastní práce

Vlastní práce zahrnuje analýzu podniku Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.. První část praktické části poskytuje komplexní informace o podniku, včetně charakteristiky činností společnosti a její působení, je nahlédnuto do jeho řídící struktury. Následně je detailně představen motivační systém podniku a zjištěna jeho efektivita prostřednictvím dotazníkového šetření.

Pro sběr dat byly použity elektronické dotazníky prostřednictvím „LimeSurvey“ a papírové tištěné dotazníky. Získaná data jsou exportována a zpracovávána v rozhraní MS Office Excel. Dotazník je vypracován na základě metodiky, kterou vytvořil Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Pro zjištění efektivity je nejprve určeno pořadí důležitosti motivačních stimulů, dále jsou stanoveny váhy důležitosti, koeficienty vah pořadí. Poté je zjištěna spokojenost respondentů s daným stimulem a jeho efektivita, a také vypočtena celková spokojenost s motivačním systémem a jeho celková efektivita. V závěru jsou interpretovány výsledky.

4.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů)

Nejprve je definováno 10 nejvýznamnějších motivačních stimulů, které respondenti subjektivně posuzují dle vlastního vnímání jejich významnosti, bez ohledu na to, zdali jsou s nimi spokojeni v zaměstnání. Pořadí je stanoveno na stupnici od 1 – 10, přičemž ten jež je vnímán jako nejdůležitější je označen číslem 1, nejméně důležitý pak číslem 10. Pro určení celkového pořadí je vypočten součet jednotlivých odpovědí, přičemž nejmenší hodnota je vnímána jako nejdůležitější a naopak.

4.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)

Pro stanovení váhy stimulů je využito pořadí určené respondentem. Nejvýznamnější stimul má přidělenou váhu 10, sestupně jsou přidělovány váhy k nejméně významnému stimulu, kterému je přidělena váha 1. Pro určení váhy jednoho bodu je používán následující vzorec:

$$V1B = 1/n.$$

kde n je počet stimulů, v analyzované společnosti je váha jednoho bodu 0,1 kdy n je 10.

4.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)

Pro určení síly daných stimulů na motivaci respondenta jsou stanoveny váhy důležitosti, přičemž jejich vliv je rozdílný. Stimul s nejvyšší váhou je definován n a prvním místě, s nejnižší na posledním. Tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (KVP).

Tabulka 4: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP

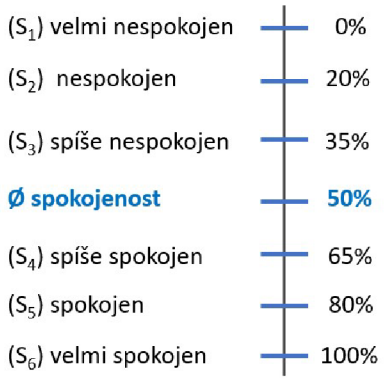
Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí – KVP_i
1. místo	10 b	0,1	1,00
2. místo	9 b	0,1	0,9
3. místo	8 b	0,1	0,8
4. místo	7 b	0,1	0,7
5. místo	6 b	0,1	0,6
6. místo	5 b	0,1	0,5
7. místo	4 b	0,1	0,4
8. místo	3 b	0,1	0,3
9. místo	2 b	0,1	0,2
10. místo	1 b	0,1	0,1

Zdroje: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Traxlera, CSc.

4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi)

Na základě zodpovězených dotazníků je zjištěna spokojenost dotazovaných s danými stimuly, pro toto zjištění je využita následující stupnice:

Obrázek 2: Stupnice spokojenosti s daným stimulem



Zdroj: Metodika dle Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 5: Návod pro výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV_i --> (S_i x počet výběrů)
velmi nespokojen S_1 = 0	1	0 x 1 = 0
nespokojen S_2 = 20	5	20 x 5 = 100
spíše nespokojen S_3 = 35	10	35 x 10 = 350
spíše spojen S_4 = 65	20	65 x 20 = 1300
spokojen S_5 = 80	30	80 x 30 = 2400
velmi spokojen S_6 = 100	0	0
Σ	76	**Σ SV_i** **4150**

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Na základě výše uvedené tabulky je vypočtena skutečná spokojenost s daným stimulem. Součet Σ SVi vyjadřuje skutečnou spokojenost, jež v daném případě činí 4150. Absolutní hodnotu je nutné vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem.

Maximální spokojenosti je dosaženo, pokud je daný stimul hodnocen respondenty jako velmi spokojen, tedy v tomto případě od 76 respondentů 76 x 100 = 7600 (%).

$$SSmax1 = n \times 100 \text{ (kde n je počet respondentů)}$$

$$SS1 = (\sum_{(i=1)}^{6} SV1i) / SSmax1$$

$$SS1 = 4150 / 76000 = 0{,}55 \text{ --> } 55\ (\%).$$

Spokojenost s daným stimulem činí 55 %, v tomto případě se jedná o mírně nadprůměrnou spokojenost, jelikož průměr činí asi 50%. Takto se vypočítává spokojenost u všech stimulů.

Symbolicky:

$$SSi = (\sum_{(i=1)}^{6} SVi) : (SSmaxi)$$

4.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivita daného stimulu je vypočtena na základě vynásobení hodnoty spokojenosti s koeficientem váhy pořadí, jelikož efektivita je závislá na významu daného stimulu pro daného respondenta.

Dle pokračování předcházejících výpočtů:

$$ES_1 = SS_1 \times KVP_1$$

$$ES_1 = 55 \times 0{,}8 = 44\ (\%)$$

Efektivita uvažovaného stimulu na celkovou efektivitu motivačního systému činí 43 %. Následně je tímto způsobem vypočítán efekt každého dalšího stimulu, přičemž výsledky jsou zaokrouhlována na celé procenta.

4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Pro výpočet celkové spokojenosti jsou sečteny všechny vypočítané spokojenosti s hodnocenými stimuly, které jsou poměřeny maximální spokojeností, tedy pro 10 stimulů se jedná o hodnotu 10 x100 = 1000.

Symbolicky:

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

V našem případě:

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

$$CSMS = 615 : 1000 = 0{,}615 \text{ --> } 61{,}5\ (\%) \text{ --> } 62\ (\%)$$

Daný výstup nám vykazuje celkovou spokojenost s motivačním systémem o hodnotě 62%.

4.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)

Hodnotu celkové efektivity motivačního systému vymezené společnosti lze získat výpočtem poměru součtu dílčích efektivit stimulů (KVP) a maximální možné efektivity. Maximální možná efektivita je 550 (100 + 90 + 80 +70 + 60 + 50 + ….+ 10. Jsou sečteny maximální hodnoty efektivity vymezených stimulů.

Celková efektivita motivačního systému CEMS se vypočte jako:

$$ESmax = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESmax$$

$$CEMS = 332 : 550 = 0{,}6036 \text{ --> } 60{,}36\ (\%) \text{ --> } 61\ \%$$

Efektivita motivačního systému jako celku činí 61 %, tato hodnota se může lišit od celkové spokojenosti s motivačním systémem (CEMS x CSMS) na základě spokojenosti s váženými stimuly.

4.8 Interpretace výsledků

Na závěr jsou interpretovány výsledky.

5 Vlastní práce

5.1 Charakteristika podniku

Tabulka 6: Základní informace o Magna Exteriors (Bohemia)

Název	Magna Exteriors (Bohemia)
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Kubelíkova 604/73, VI-Rochlice, 460 06, Liberec, Česká republika
Identifikační číslo	261 95 348
Spisová značka	C 17681 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Předmět podnikání	zámečnictví, nástrojařství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: https://or.justice.cz/

Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. je dceřinou společností MAGNA Presstec GmbH, sídlem Weiz, Elin-Süd-Straße 16, Rakouská republika, jež vlastní 100% majetku dceřinné společnosti a je tedy ovládanou společností patřící do koncernu Magna, jež operuje v 25 státech na světě. Mateřskou společností celého koncernu je Magna International Inc., Kanada, sídlem provincie Ontario.

Hlavními aktivitami podniku jsou vývoj konstrukčních konceptů, konstrukce prototypů a sériových výrobků, provádění analýz FMEA výrobku a procesu, plánování, provádění, ověřování a zkoušení výrobků pro automobilový průmysl, zejména pro Škoda, VW, BMW, Audi, Toyota, PSA, Mercedes, Stellantis atd.. Hlavní úlohou je tedy zpracovávání plastových komponentů pro automobilový průmysl.

Historie podniku sahá k Libereckému závodu, který dříve známý jako Plastimat zahájil zpracovávání plastu, jež podnik dovedl až do současné podoby Magna. V období více než 70. let se původní zpracovávání plastových košíků proměnilo na součástky pro automobilový průmysl, především do podoby nárazníků a prahů.

Podnik je rozdělen na dvě entity – Magna 1 (Liberec) a Magna 2 (Nymburk). Magna 1 disponuje závodem Liberec + Lipovka, závodem Nástrojárna a Group Office. V prvním Libereckém závodě jsou vyráběny plastové komponenty (vstřikují se), lakují, montují do finální podoby tak, aby splňovaly požadované kvality, v nástrojárně se vyvíjejí a vytvářejí, konstruují a opravují vstřikovací formy. V Liberecké entitě je zaměstnáváno celkem 1788 kmenových zaměstnanců a sídlí zde nejvyšší vedení podniku, jednatelé Pavel Cvejn a Miroslav Frontz. Magna 2 zahrnuje závod Nymburk + Plazy. Dnešní závod Nymburk, který byl dříve roku 2004 založen jako samostatný podnik spolupracující právě

s Libereckou Magnou, začal s výrobou přístrojových desek a konzolí do Škoda Octavia. Následně se roku 2009 stal součástí Magna International a v roce 2022 vznikla fúze k nástupnické Liberecké společnosti Magna Exteriors (Bohemia). Dnešním hlavním produktem Nymburského závodu jsou taktéž především nárazníky. Závody Plazy a Lipovka představují modulová, montážní centra. V Lipovce jsou prováděny montáže pro závody Nymburk a Liberec, jde především o svařování speciálními technologiemi. V Plazech se montují plastová obložení prahů pro závod Nymburk. Společnost disponuje vlastním centrem pro výzkum a vývoj, kde se navrhují, testují a rodí inovace plastových produktů a technologií, a také nástrojárnou. V celém podniku současně pracuje 2815 zaměstnanců, přičemž za Magna 1 je součet kmenových zaměstnanců 1788 a za Magna 2 celkem 1026. Čistý roční obrat činí 7 503 693 tis. Kč.

Celý koncern přikládá význam progresivnímu myšlení a důrazu na inovace, díky kterému získalo již řadu významných ocenění za přínos celému automobilovému průmyslu.

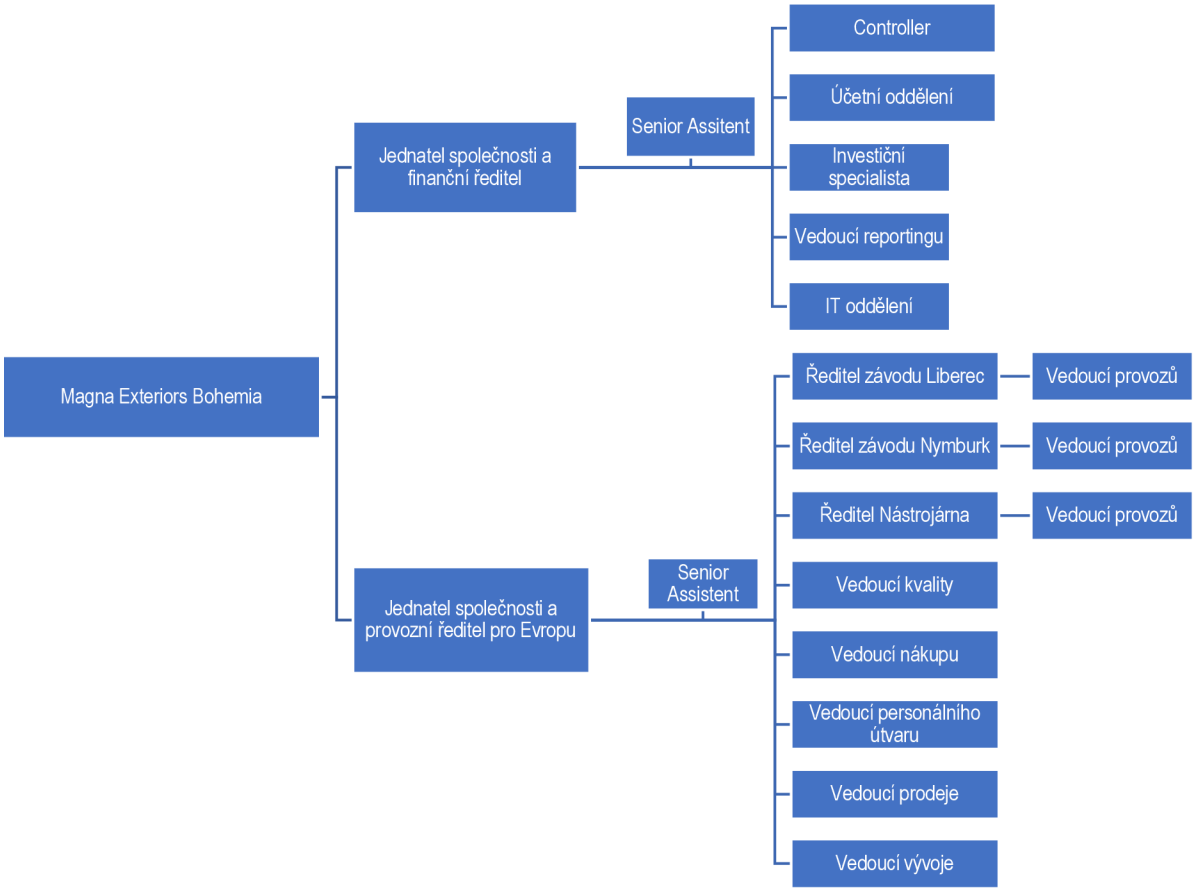
Obrázek 3: Logo Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.

Zdroj. https://www.chcidomagny.cz/

5.2 Organizační struktura

Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. jakožto velký výrobní nadnárodní podnik má rozsáhlou organizační strukturu. Nejvýše postaveným orgánem (Magna Members of the Board) jsou členové představenstva ovládající společnosti, jež jsou zodpovědní za strategická rozhodnutí a celkové řízení společnosti. Následně je struktura rozdělena do dvou hlavních větví, přičemž každá z nich je vedena jedním z jednatelů společnosti.
V prvním případě se jedná o Pavla Cvejna, jenž je zároveň zodpovědný za finanční aktivity podniku, pod jehož vedením jsou zastoupeny klíčové administrativní funkce finančního oddělení, a to sice úsek účetnictví, controllingu, investic, reportingu a IT. Druhou větev zastupuje jednatel společnosti Miroslav Frontz, který je zároveň provozním ředitelem. Pod jeho vedením jsou řízeny jednotlivé závody a klíčové oblastí související s provozním řízením, tedy závody Nymburk, Liberec, nástrojárny a vedoucí kvality, nákupu, personálního útvaru, prodeje, vývoje. Každý z jednatelů má svého senior asistenta, který poskytuje administrativní podporu svému nadřízenému.

Obrázek 4:Schéma řídící struktury



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.

Výše uvedené schéma zobrazuje základní řídící strukturu analyzované společnosti. Vrcholový management je rozdělen na dvě hlavní linie – finanční a provozní řízení, přičemž vedením jsou pověřeni jednatelé společnosti. Jsou zde jasně definované řídící jednotky dle jejich umístění (závody Liberec, Nymburk), což poukazuje na divizionální prvek struktury. Prvky funkční struktury jsou viditelné například podřízeností vůči funkčním vedoucím (vedoucí kvality, controller). Kombinace těchto struktur vytváří smíšenou čtyřstupňovou řídící strukturu, jež je typická pro takto větší společnosti. Jelikož dotazníkové šetření je zaměřené především na Magna 1, v příloze č. 1 je k dispozici detailnější zobrazení organizační struktury pro závod Liberec.

5.3 Aktuální benefity

Společnost Magna Bohemia nabízí svým zaměstnancům stabilní pracovní prostředí a atraktivní okruh benefitů. Tyto výhody jsou navrženy tak, aby podporovaly zaměstnance v každém aspektu jejich života: od finanční stability přes rozvoj kariéry až po rodinný a osobní život. V této kapitole jsou následovně charakterizovány blíže tyto benefity.

Finanční benefity

Mezi nejatraktivnější finanční výhody lze zařadit především 13. plat, v případě příznivých ekonomických výsledků i 14. plat. Přičemž tyto dodatečné výplaty mají být především oceněním za odvedenou celoroční práci a loajalitu zaměstnanců. Dalším finančním benefitem je nástupní bonus 10 000 Kč, jež slouží jako přivítání svých nových zaměstnanců. Významná je taky karta BENEFIT s hodnotou 6000 na rok, se kterou si zaměstnanci podobně jako se svou platební kartou mohou nakupovat.

Jako další nabízené odměny lze zmínit bonus za nekouření v pracovní době, jež činí 500 Kč/měsíčně, dále výrobní bonus 500 Kč/měsíc, odměny za pracovní a životní jubilea a pro dárce krve a kostní dřeně.

Dovolená

Společnost Magna si velice uvědomuje důležitosti work – balance, tedy rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Proto svým zaměstnancům nabízí 28 dní dovolené, což je více než zákonem stanovený limit 4 týdny dovolené. Zaměstnancům tedy nabízí více času na odpočinek, svou rodinu a aktivity, což přispívá k jejich spokojenosti a zdraví.

Stravování

Pro zachování produktivity zaměstnanců je velmi důležité dostupné a zdravé stravování, proto tento zaměstnavatel nabízí dotované stravování v podnikových jídelnách, kde si mohou zaměstnanci dát oběd za pouhých 23 Kč. Tímto je zajištěn přístup ke kvalitní stravě a zároveň snižuje náklady zaměstnanců na výživu.

Podpora rodiny

Společnost si uvědomuje významnost rodinné instituce, a tak se Magna jistým způsobem stará i o rodiny svých zaměstnanců. Pořádá pravidelné akce pro zaměstnance a jejich blízké. Nabízí letní tábor Magna, kde jejich děti mohou strávit letní prázdniny v zábavném prostředí zapojeni do různých her či aktivit a rodičům je tak ulehčeno od starostí nad programem dětí během letního volna. Dále je k dispozici firemní školka Magnetka (pouze pro Libereckou entitu).

Společnost dále nabízí zaměstnancům a jejich blízkým výhodný tarif Vodafone, placené volno na první školní den pro rodiče prvňáčků, permanentku do ZOO Praha (pouze pro entitu Nymburk), možnost využívat slev u partnerů společnosti a využít programu podpory zaměstnanců v krizových situacích.

Vzdělávání a profesní růst

Významným pilířem benefitů v Magně je podpora vzdělávání, společnost svým zaměstnancům nabízí vzdělávací kurzy a školení, talent management program, přispívá na jazykovou výuku. Dále podporuje formální vzdělávání a nabízí stipendijní programy pro studenty. Tyto benefity zaměstnancům zakládají na osobnostním růstu a zvyšuje jejich hodnotu v rámci trhu práce. Společnost také ročně hodnotí pracovní výkonnost svých zaměstnanců, což může být užitečné pro identifikaci svých silných a slabších stran.

Radost z pohybu

Společnost Magna vnímá pozitivní vliv fyzických aktivit na zdraví a pohodu svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu společnost pořádá firemní sportovní aktivity, kde se zaměstnanci mohou zapojit do sportovních turnajů a zápasů. Dále poskytuje svým zaměstnancům kartu MultiSport, která zaměstnancům nabízí zvýhodněný přístup k široké škále fyzických aktivit a relaxačních zařízení v rámci celé ČR. Tyto benefity podporují zdraví životní styl a přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Podpora komunity

Společnost podporuje charitativní činnosti. Pomocí svých prodejů v rámci těchto programů finančně podporuje neziskovým organizacím a podporuje ty, kteří chtějí měnit život k lepšímu, vypisuje grantové programy na sociálně odpovědné produkty přispívající k lepšímu životnímu prostředí.

6 Dotazníkové šetření

Pro dosažení cílů diplomové práce autor využil dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci entity Magna 1, konkrétně úseků z organizačních jednotek Nástrojárna, Závod Liberec, Ředitelství (Group office). Pro toto šetření bylo využito online prostředí LimeSurvey, kde dotazníky byly rozeslány do emailových adres pracovníků asistentkou ředitele, a také bylo využito tištěných papírových dotazníků umístěných ve svačinových koutech, jelikož výkonní pracovníci – manuální pracovníci u linek elektronickou komunikaci spíše nevyužívají, bylo tedy vhodnější využít papírovou formu.

Celkem bylo kompletně zodpovězeno 199 dotazníků, přičemž 169 jich bylo zodpovězeno přes online platformu a 30 v tištěné podobě.

Struktura dotazníku je rozdělena na 4 sekce, a to sice na identifikační otázky, seřazení jednotlivých stimulů dle významnosti pro zvýšení pracovního výkonu, seřazení dle významnosti pro setrvání v zaměstnání a určení spokojenosti s danými stimuly podle Likertovy škály. V následující tabulce je přehledně uvedena struktura dotazníku:

Tabulka 7: Struktura dotazníků zasílaných zaměstnancům Magna s. r. o.

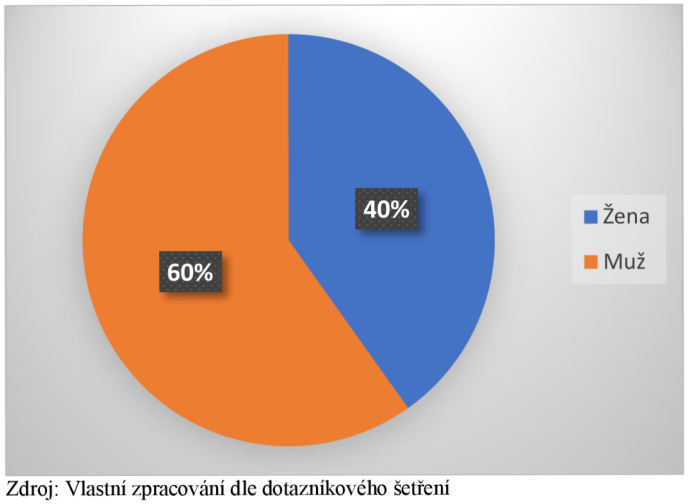
Sekce	Otázka	Možné odpovědi
A: Identifikační otázky	A1. Pohlaví	Žena, Muž
	A2. Věk	15 - 25, 26 - 35, 36 - 50, 51 - 60 roků, 61 a více roků
	A3. Vzdělání	základní, stř. odborné, stř. všeobecné, VŠ humanitní, VŠ technické, VŠ ekonomické, jiné
	A4. Stupeň řízení	ČPD, VSŘ, SSŘ, NSŘ, ŠP, VP
B: Stanovení hierarchie motivačních stimulů	B1. Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu	Příjem, Benefity, Vedoucí, Seberealizace, Postup, Spoluúčast, Vize, Morální ocenění, Sociální ocenění, Prostředí, Pracovní doba
	B2. Jiný stimul	Pokud má na Váš pracovní výkon vysoký vliv jiný stimul, uveďte ho a přidělte mu pořadí
B: Stanovení hierarchie motivačních stimulů	B3. Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů pro Vaše setrvání v podniku	Příjem, Benefity, Vedoucí, Seberealizace, Postup, Spoluúčast, Vize, Morální ocenění, Sociální ocenění, Prostředí, Pracovní doba
	B4. Jiný stimul	Pokud má na Vaše setrvání v podniku vliv jiný stimul, uveďte ho a přidělte mu pořadí
C: Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů ve Vašem podniku	C1: Vyjádřete aktuální spokojenost či nespokojenost s daným stimulem ve Vašem podniku	Příjem, Benefity, Vedoucí, Seberealizace, Postup, Spoluúčast, Vize, Morální ocenění, Sociální ocenění, Prostředí, Pracovní doba

Vlastní zpracování dle dotazníku navržených Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc.

6.1 Identifikační otázky

I. Pohlaví respondentů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

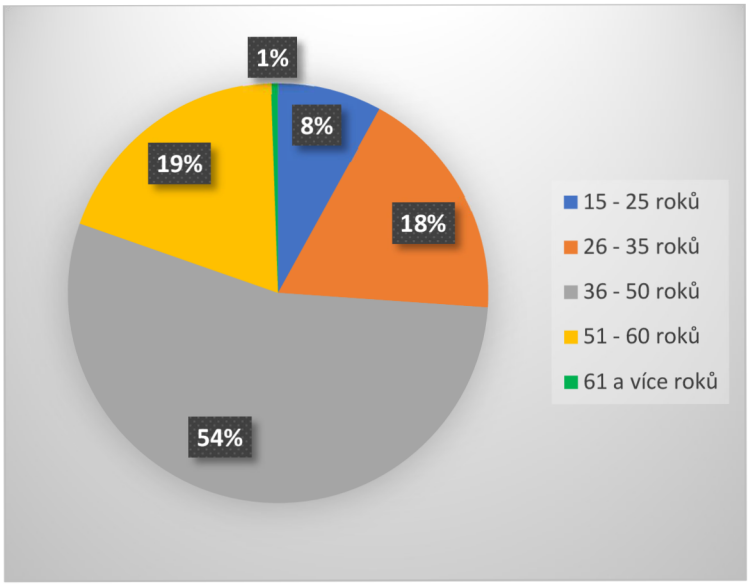


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výše uvedený graf zobrazuje výsledky první otázky zaměřenou na identifikaci pohlaví respondentů, přičemž je jasně zobrazeno, že ze 199 dotázaných jsou 40 % zastoupeny ženy a 60 % muži.

II. Věk respondentů

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

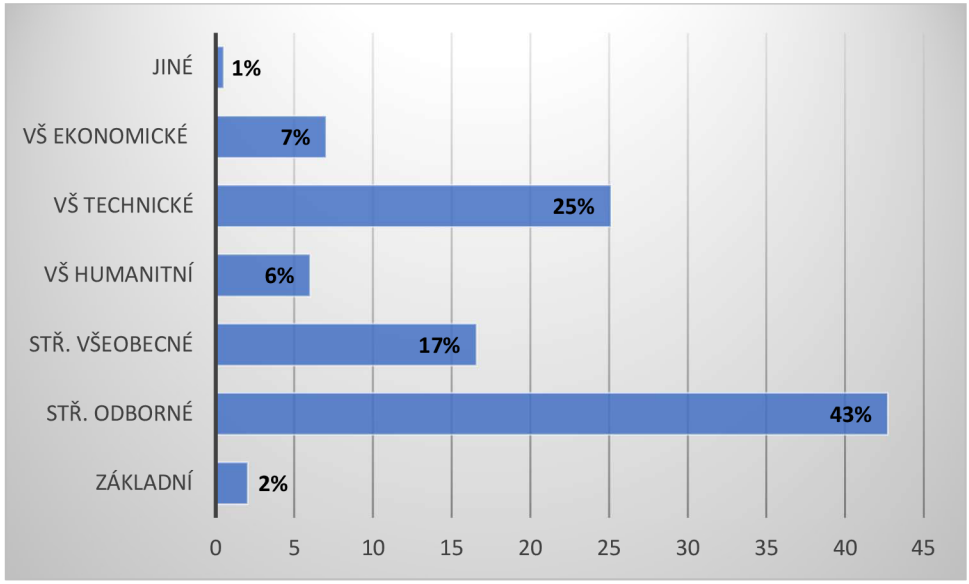
Výše uvedený graf viz. obrázek č. 6 odpovídá na druhou identifikační otázku a zobrazuje tak podíl dle dotázaných věkových kategorií. V grafu lze zpozorovat následující věkové rozložení:

- 15 – 25 let: 8 %
- 26 – 35 let: 18 %
- 36 – 50 let: 54 %
- 51 – 60 let: 19 %
- 61 a více roků: 1 %

Z těchto údajů vyplývá, že nejvýrazněji je zastoupena střední věková kategorie 36 – 50 let, konkrétně 54 %, nejméně však ta nejstarší generace 61 let a více, jež činí méně než 1 % z celkového počtu dotazovaných.

III. Vzdělání

Graf 3: Rozložení respondentů dle dosažené kategorie vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výše uvedený graf viz. Obrázek 7 znázorňuje rozložení dotazovaných dle dosažené kategorie vzdělání. Následně je shrnuto, jaké procento respondentů spadá do jednotlivých kategorií vzdělání.

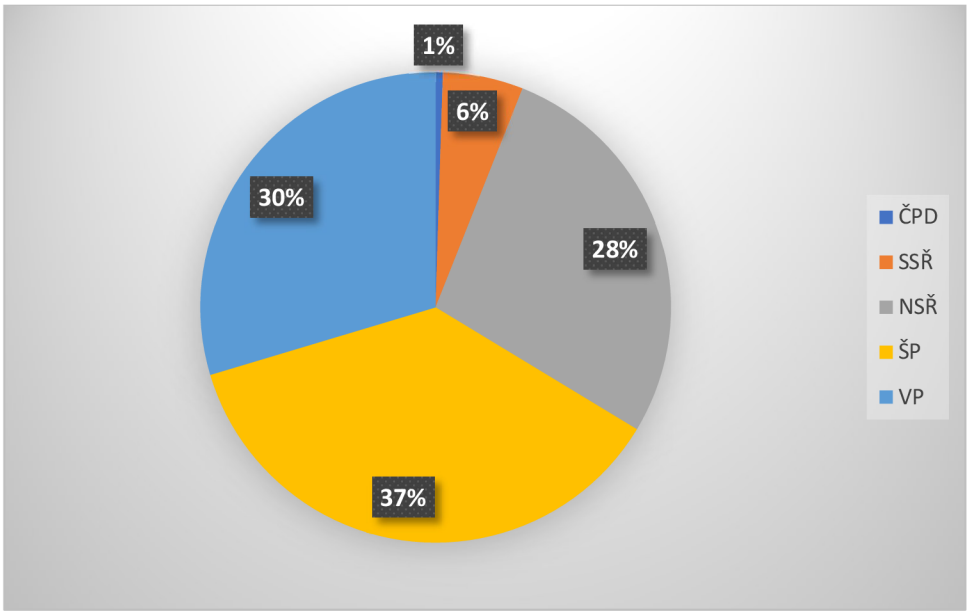
- Základní vzdělání: 2 %
- Střední všeobecné: 17%
- Střední odborné: 43 %

- VŠ humanitní: 6 %
- VŠ Ekonomické: 7 %
- VŠ Technické: 25 %

Nejvyšší podíl, téměř polovina dotazovaných (43 %), disponuje středním odborným vzděláním. Dále druhá nejpočetnější skupina respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání technického směru, celkem 25 %, což poukazuje na významnou skupinu technicky vzdělaných jedinců, jež mají své jisté využití ve společnosti vzhledem k jejímu výrobně technickému charakteru. Dále jsou méně zastoupeny respondenti s vysokoškolským ekonomickým a humanitním vzděláním, nejméně pak dotazovaní s nejnižším stupněm vzdělání či jinou formou vzdělání.

IV. Stupeň řízení

Graf 4: Rozložení respondentů dle stupně řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle uvedeného grafu viz. obrázek 8 lze shrnout podíl zaměstnanců dle zastávaného stupně řízení. Jedná se o:

- ČDP (člen představenstva či dozorčí rady): 1 %
- SSR (střední stupeň řízení, např. vedoucí projektu): 6 %
- NSŘ (nižší stupeň řízení, např. vedoucí provozu): 28%
- ŠB (štábní pracovníci, např. účetní, technolog): 37 %
- VP (výkonný pracovník, např. dělník): 30 %

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce jsou zastoupeni štábní pracovníci, následně výkonní pracovníci, tedy ti, kteří vykonávají každodenní rutinní úkoly. Zaměstnanci zastávající nižší stupeň řízení následují jako třetí významná část dotázaných, přičemž za menší podílející část respondentů lze považovat pracovníky zastávající střední stupeň řízení a nejmenší část představuje člen představenstva, přičemž žádný pracovník zastávající kategorii vyššího stupně řízení se nezúčastnil dotazníkového šetření, a tudíž není v analýze zahrnut.

Velikost a zaměření podniku

Pro doplnění identifikačních otázek je třeba uvést, že posuzujeme-li velikost podniku podle počtu zaměstnanců, jedná o podnik s více než 1400 zaměstnanci, tedy spadá do kategorie velký podnik a je zaměřen na výrobu hmotných produktů, tudíž se jedná o podnik s hmotnou produkcí.

6.2 Určení hierarchie motivačních stimulů

Dle uvedené metodiky a provedeného dotazníkového šetření jsou níže sestaveny dvě tabulky, jež shrnují pořadí jednotlivých motivačních stimulů. Tabulka č. 6 připisuje význam subjektivního vnímání respondentů o tom, jak jsou motivováni ke zvýšení jejich pracovního výkonu, bez ohledu na to, zdali jsou s nimi v zaměstnání spokojeni. Tabulka č. 7 představuje vnímání důležitosti stimulů pro setrvání v zaměstnání. Tato pořadí jsou vypočtena na základě výsledných skalárních součinů seřazených sestupně. Tedy je shrnuto pořadí 11 stimulů dle významnosti, avšak nejméně důležitý stimul pro jednotlivé sekce je pro další výpočty z výzkumu vyloučen.

Tabulka 8: Pořadí významnosti motivačních stimulů z hlediska zvýšení pracovního výkonu

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	126	20	20	4	10	5	5	4	1	1	3	441	1.
Seberealizace	23	28	23	38	16	24	20	15	3	6	3	904	2.
Vedoucí	16	33	37	26	28	17	8	8	6	9	11	924	3.
Pracovní doba	6	23	31	23	33	15	17	11	9	10	21	1111	4
Benefity	3	43	22	19	13	12	17	23	18	20	9	1132	5.
Prostředí	6	9	16	29	28	27	19	19	16	13	17	1236	6.
Morální ocenění	5	10	10	15	16	31	29	26	21	22	14	1355	7.
Sociální ocenění	4	8	10	16	27	24	21	24	23	22	20	1379	8.
Spoluúčast	2	11	10	12	10	21	27	21	36	31	18	1467	9.
Postup	3	10	9	7	8	12	21	27	31	30	41	1583	10.
Vize	5	4	11	10	10	11	15	21	35	35	42	1602	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle výše uvedených údajů viz. tabulka 6 lze shrnout, jak respondenti hodnotí jednotlivé stimuly, které ovlivňují jejich pracovní výkon. Jako nejvíce důležitý je vnímán

příjem, jelikož 126 respondentů právě tento stimul stanovilo jako první nejvýznamnější aspekt pro pracovní výkon a je tedy velmi významný. Druhé místo v pořadí zaujímá seberealizace, z čehož lze vyvodit, že tito zaměstnanci vnímají jako důležité mít možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Třetím nejvýznamnějším faktorem je osobnost vedoucího, i když na první místo byl zařazen pouze 16-ti respondenty. Následně je umístěna pracovní doba, což vykazuje, že pro dotazované je zřejmě důležité její rozvržení či její délka, flexibilita a podobně. Dalším, pátým nejvýznamnějším faktorem jsou dodatečné výhody poskytované zaměstnavatelem – benefity. Poté je respondenty hodnoceno pracovní prostředí a následně morální ocenění, to znamená, že i uznání a respekt sehrává důležitou roli, jež ovlivňuje jejich pracovní výkon. Následně sociální ocenění, poté spoluúčast, jež poukazuje na nižší souvislost mezi zapojením těchto zaměstnanců do rozhodovacích procesů a pracovní výkonností. Na desátém místě se umístil kariérní postup, který ačkoliv má v žebříčku své místo, tak produktivitu práce zaměstnanců ve srovnání tolik neovlivňuje. Na posledním místě se umístila vize společnosti, jež je pro další potřeby výzkumu vyloučena, zaměstnanci pravděpodobně nevnímají ve srovnání s ostatními stimuly dlouhodobé směřování organizace za tak významné a poukazuje na to, že jejich výkonnost ovlivňuje nejméně z výše uvedených. Celkově tedy lze shrnout, že tito zaměstnanci vnímají důležitost spíše osobních přímých výhod jako např. příjem či seberealizace, avšak koncepční výhody jsou pro výkon pracovníka méně důležité.

Tabulka 9: Pořadí významnosti motivačních stimulů při rozhodování zaměstnanců o setrvání v podniku

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	130	32	12	10	4	3	1	2	2	1	2	381	1.
Vedoucí	16	40	37	29	22	9	16	6	5	8	11	893	2.
Benefity	6	48	25	22	17	15	20	17	11	8	10	1005	3.
Pracovní doba	3	26	38	36	27	17	14	7	7	10	14	1021	4
Seberealizace	21	16	27	21	24	30	15	17	15	12	1	1025	5.
Prostředí	7	8	15	28	27	31	22	19	11	11	20	1236	6
Morální ocenění	1	5	9	19	19	31	23	42	16	24	10	1386	7.
Sociální ocenění	4	6	10	12	27	21	28	23	22	22	24	1417	8.
Spoluúčast	1	6	8	11	12	19	16	31	37	38	20	1548	9.
Vize	7	5	10	7	8	12	22	15	33	35	45	1603	10.
Postup	3	7	8	4	12	11	22	20	40	30	42	1619	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dále je viz. tabulka č. 7 zobrazeno, jak respondenti hodnotí důležitost stimulů pro setrvání zaměstnanců v analyzovaném podniku. Jako nejvýznamnější je opět vykázán příjem, přičemž 130 respondentů jej ohodnotilo jako nejdůležitější. Jelikož je takto vykázáno

i v tabulce č. 6 lze chápat, že finanční odměna je klíčovým faktorem jak pro pracovní výkon, tak pro setrvání v podniku. Osobnost vedoucího pracovníka je následně umístěna na druhém místě. Pokud se tedy zamyslíme nad spojitostí mezi oběma tabulkami, lze konstatovat, že kvalita vedení zaměstnanců je významná z obou hledisek. Následovně jsou sestupně umístěny benefity a pracovní doba, což může poukazovat na uvažování pracovníků daného podniku nad dlouhodobými výhodami a rovnováhou mezi pracovním a osobním životem pro setrvání v podniku. Na páté místo klesla oproti tabulce č. 6 seberealizace, což naznačuje, že ačkoliv je vnímána jako důležitá pro zvýšení pracovního výkonu, tak v otázce setrvání v daném podniku nehraje tak klíčovou roli. Pracovní prostředí, morální ocenění a sociální ocenění vykazuje shodné umístění mezi oběma tabulkami, z čehož lze vyvodit určitou souvislost s pracovním výkonem, tak při rozhodování o setrvání. Poslední příčky zaujímají opět kariérní postup a vize společnosti, v případě setrvání v podniku je tedy z dalšího výzkumu vyloučen kariérní postup z důvodu obsazené poslední příčky významnosti. Tyto dlouhodobější cíle jsou tedy jak pro setrvání, tak pro výkon významně méně důležité oproti ostatním stimulům.

6.3 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů

Dále jsou dle metodiky, viz. kapitola 4. Metodika vlastní práce, určeny váhy podle hierarchického uspořádání. Tyto váhy odrážejí význam jednotlivých stimulů na základě hodnocení, dle pořadí určeného respondenty. Pro určení váhy jednoho bodu je používán následující vzorec: $V1B = 1/n$.

kde n je počet stimulů, v analyzované společnosti je váha jednoho bodu 0,1 kdy n je 10.

Tabulka 10: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Seberealizace	9	0,1	0,9
3.	Vedoucí	8	0,1	0,8
4	Pracovní doba	7	0,1	0,7
5.	Benefity	6	0,1	0,6
6.	Prostředí	5	0,1	0,5
7.	Morální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Sociální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Spoluúčast	2	0,1	0,2
10.	Postup	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 11: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Vedoucí	9	0,1	0,9
3.	Benefity	8	0,1	0,8
4	Pracovní doba	7	0,1	0,7
5.	Seberealizace	6	0,1	0,6
6	Prostředí	5	0,1	0,5
7.	Morální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Sociální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Spoluúčast	2	0,1	0,2
10.	Vize	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

6.4 Spokojenost s danými stimuly

Dle výše uvedené metodiky jsou následovně uvedeny tabulky prezentující spokojenost respondentů s danými stimuly v jejich zaměstnání. Každá tabulka uvádí počet výběrů, tzn. počet respondentů pro různé stupnice spokojenosti, tedy od S1 „velmi nespokojen“ po S6 „velmi spokojen“, následně jsou k těmto údajům doplněny odpovídající hodnoty, které jsou zahrnuty ve výpočtu pro celkovou spokojenost s danými stimuly.

Stupnice spokojenosti:

- (S1) velmi nespokojen
- (S2) nespokojen
- (S3) spíše nespokojen
- (S4) spíše spokojen
- (S5) spokojen
- (S6) velmi spokojen

Tabulka 12: Spokojenost se stimulem – Příjem

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0
S2	10	200
S3	25	875
S4	85	5525
S5	56	4480
S6	20	2000
Celkem		13080
Spokojenost		66,73%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výše uvedené tabulky č. 10 je zřejmé, že spokojenost s příjmem dosáhla 66,73 %. Příjem je vzhledem k automotive charakteru firmy velmi důležitý, jelikož zaměstnání v takovýchto podnicích zahrnuje náročné práce na směny a vysokou odpovědnost. Většina zaměstnanců uvedla, že jsou s tímto stimulem spokojeni na stupnici S4 – „spíše spokojen“ a S5 – „spokojen“. Přestože spokojenost 66,73 % lze vnímat jako pozitivní, tato hodnota je pouze nadprůměrná. Spokojenost by bylo vhodné zvýšit například navýšením odměn pro náročnější pozice ať už na práci či na pracovní dobu.

Tabulka 13: Spokojenost se stimulem – Benefity

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	5	0
S2	8	160
S3	6	210
S4	56	3640
S5	89	7120
S6	35	3500
Celkem		14630
Spokojenost		73,52%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Spokojenost s benefity pro zaměstnance Magna dosahuje 73,52 % viz tabulka č. 11. Ty mohou být pro zaměstnance významné, jelikož pomáhají kompenzovat náročnost pracovního prostředí. Takto vysoká spokojenost ukazuje, že zaměstnanci vnímají balíček benefitů jako velmi solidní, avšak firma by mohla balíček vylepšit například o penzijní připojištění či kariérní mentoring.

Tabulka 14: Spokojenost se stimulem – Osobnost nadřízeného

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0
S2	7	140
S3	14	490
S4	33	2145
S5	86	6880
S6	56	5600
Celkem		15255
Spokojenost		76,66%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z tabulky č. 12 vyplývá, že spokojenost s osobností nadřízeného v analyzovaném podniku činí 76,66 %, tento výsledek lze vnímat jako velmi dobrý a poukazuje na dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci podniku, které jsou zásadní pro spokojenost v zaměstnání. Tito vedoucí jsou zřejmě schopni řídit a koordinovat své týmy účinně, což je v oblasti automobilového průmyslu žádoucí.

Tabulka 15: Spokojenost se stimulem – Seberealizace

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	4	0
S2	7	140
S3	24	840
S4	69	4485
S5	70	5600
S6	25	2500
Celkem		13565
Spokojenost		68,17%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka č. 13 poukazuje na spokojenost se stimulem – seberealizace, která dle výpočtů dosáhla 68,17 %. Tento výsledek je relativně dobrý, avšak mohl by být i výrazně lepší. I přes skutečnost, že náplň práce může být svým charakterem rutinní monotónní opakující se záležitostí, je výsledek stále přívětivý. Pro zvýšení spokojenosti v této oblasti by se Magna mohla zaměřit na rozšíření nabídky školení a interních posunů pro vytvoření lepší nabídky osobního rozvoje.

Tabulka 16: Spokojenost se stimulem – Kariérní postup

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	9	0
S2	11	220
S3	34	1190
S4	71	4615
S5	61	4880
S6	13	1300
Celkem		12205
Spokojenost		61,33%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výše uvedené tabulky, která zobrazuje spokojenost s kariérním postupem ve společnosti je vykázána hodnota 61,33 %, která je ze všech stimulů nejhůře hodnocena, zaměstnanci jsou tedy z portfolia stimulů nejméně spokojeni s možnostmi kariérního postupu. To může poukazovat na pevně danou hierarchii ve fabrikách a vysokou náročnost vyšplhat se výše v daném uspořádání. Ačkoliv hodnota je zaostávající z hlediska hodnocení ostatních stimulů, z hlediska hodnoty výpočtu je stále dobrá. Pro zvýšení spokojenosti by společnost mohla vytvořit jasnější, otevřenější kariérní plány, jelikož zaměstnanci v této oblasti zřejmě cítí jistá omezení.

Tabulka 17: Spokojenost se stimulem – Spoluúčast na rozhodování

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	4	0
S2	9	180
S3	33	1155
S4	68	4420
S5	72	5760
S6	13	1300
Celkem		12815
Spokojenost		64,40%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Spokojenost se spoluúčastí na rozhodování činí 64,40 %, což znamená opět spíše dobrý výsledek, avšak poukazuje na to, že existuje prostor pro větší zapojení do rozhodování. To může být vlivem jasně nastavených procesů a striktnímu managementu v automotive průmyslu náročnější. Pro zapojení zaměstnanců by společnost mohla využívat ankety či formy pravidelných schůzek pro získávání informací, názorů, zpětné vazby, aby se zaměstnanci mohli cítit více zapojeni do rozhodovacích procesů.

Tabulka 18: Spokojenost se stimulem – Vize společnosti

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	8	0
S2	5	100
S3	32	1120
S4	85	5525
S5	55	4400
S6	14	1400
Celkem		12545
Spokojenost		63,04%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výše uvedené tabulky č. 16 je zřejmé, že zaměstnanci hodnotí spokojenost s vizí společnosti na 63,04 %, což je opět dobrý výsledek, ale taktéž jako u předešle hodnocených stimulů existuje významný prostor pro zlepšení. Tato spokojenost odráží srozumitelnost, ztotožnění zaměstnanců s dlouhodobými cíli podniku, proto by společnost Magna měla více zapojovat a komunikovat směrování společnosti, více informovat o inovacích firmy, tedy jednoznačně zlepšit interní komunikaci, a tak lépe informovat zaměstnance o dlouhodobých plánech a směřování společnosti.

Tabulka 19:Spokojenost se stimulem – Morální ocenění

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	7	0
S2	12	240
S3	32	1120
S4	71	4615
S5	62	4960
S6	15	1500
Celkem		12435
Spokojenost		62,49%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Morální ocenění je zaměstnanci ohodnoceno na 62,49 %, což je rovněž dobrý výsledek, avšak poukazuje na to, že by zaměstnanci ocenili více uznání od svých nadřízených. Morální ocenění je důležité pro motivaci a pracovní morálku.

Tabulka 20: Spokojenost se stimulem – Sociální ocenění

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0
S2	10	200
S3	25	875
S4	72	4680
S5	68	5440
S6	21	2100
Celkem		13295
Spokojenost		66,81%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Sociální ocenění zahrnuje uznání mezi kolegy a celkové pracovní klima. V prostředí, kde se pracuje v týmech, je důležitá podpora mezi kolegy. Spokojenost 66,81 % znamená, že sociální vztahy jsou relativně dobré, ale i zde by bylo přínosné posílit kolektivní ducha například týmovými akcemi nebo workshopy zaměřenými na zlepšení spolupráce.

Tabulka 21: Spokojenost se stimulem – Pracovní prostředí

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0
S2	7	140
S3	28	980
S4	58	3770
S5	71	5680
S6	32	3200
Celkem		13770
Spokojenost		69,20%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výše uvedené tabulky č. 19, je patrné, že zaměstnanci ohodnotili pracovní prostředí na 69, 20 %, to je pozitivní výsledek, a ačkoliv existuje opět prostor pro zlepšení,

tak naznačuje, že společnosti záleží na pracovních podmínkách a dbá na jejich kvalitu tak, aby se zaměstnanci cítili v práci komfortně.

Tabulka 22: Spokojenost se stimulem – Pracovní doba

Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	5	0
S2	11	220
S3	19	665
S4	53	3445
S5	66	5280
S6	45	4500
Celkem		14110
Spokojenost		70,90%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Pracovní doba dle odpovědí respondentů poukazuje na to, že je tento stimul zaměstnanci vnímán překvapivě uspokojivě, což je zajímavé vzhledem k náročnosti směnných provozů uvnitř takovýchto podniků. Spokojenost 70,90 % je tedy pozitivním výsledkem, avšak znovu existuje výrazný prostor pro větší flexibilitu či rozložení pracovních směn.

Vzhledem k výsledkům spokojenosti vyplývá, že stimuly jako jsou benefity a osobnost nadřízeného jsou vnímány velice uspokojivě, naopak kariérní postup či morální ocenění jsou spíše průměrně uspokojivé.

6.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Dle uvedené metodiky Ing. Arnošte Traxlera, CSc., viz. kapitola 4. Metodika vlastní práce, autor v dané kapitole zkoumá efektivitu jednotlivých stimulů, a to z hlediska setrvání v podniku a ovlivnění pracovního výkonu. Efektivita těchto stimulů je klíčová pro fungující motivační systém, umožňuje zjistit jaké stimuly nejvíce ovlivňují spokojenost zaměstnanců a tím i jejich produktivitu.

Efektivita jednotlivých stimulů (ESi) je vypočtena a uvedena v následujících tabulkách č. 21 a č. 22, a to na základě zjištěné spokojenosti se stimuly (SSi) a koeficientů váhy pořadí (KVP). Tyto výsledky podniku pomáhají identifikovat jak silné, tak slabé stránky, na které je žádoucí se zaměřit, aby byl systém vhodně nastaven a měl požadovanou účinnost.

Tabulka 23: Efektivita jednotlivých stimulů v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu

Stimul	KVP	SSi (%)	ESi (%)
Příjem	1	66,73	66,73
Seberealizace	0,9	68,17	61,35
Vedoucí	0,8	76,60	61,28
Pracovní doba	0,7	70,90	49,63
Benefity	0,6	73,52	44,11
Prostředí	0,5	69,20	34,60
Morální ocenění	0,4	62,49	25,00
Sociální ocenění	0,3	66,81	20,04
Spoluúčast	0,2	64,40	12,88
Postup	0,1	61,33	6,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Výše uvedená tabulka uvádí hodnoty efektivity jednotlivých motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu. Na první příčce se umístil příjem (66,73 %), který má největší vliv na pracovní výkon, lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou v dané společnosti nejvíce motivováni finančními odměnami k pracovnímu výkonu. Jako druhý nejvýznamnější stimul se umístila osobnost vedoucího (61,28 %), což poukazuje na správné nastavení managementu a působivý vliv. Další v žebříčku efektivity se umístila pracovní doba (49, 63 %), organizace a rozvržení pracovní doby je v daném hledisku ve již méně účinná. Dále jsou umístěny sestupně benefity (44,11 %), prostředí (34,60 %). Mezi méně efektivní stimuly patří morální ocenění (25 %), což odkazuje na to, že zaměstnanec spíše zvýší svůj pracovní výkon na základě hmotných finančních odměn než na základě forem uznání, dále spoluúčast na rozhodování (20,04 %), jejíž výsledky poukazují na menší význam podílet se na rozhodování v souvislosti s pracovním nasazením. Na poslední příčce vlivu na pracovní nasazení se umístil karierní postup (6,13 %).

Tabulka 24: Efektivita jednotlivých stimulů v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku

Stimul	KVP	SSi	ESi
Vedoucí	0,9	76,6	68,94
Příjem	1	66,73	66,73
Benefity	0,8	73,52	58,82
Pracovní doba	0,7	70,90	49,63
Seberealizace	0,6	68,17	40,90
Prostředí	0,5	69,20	34,60
Morální ocenění	0,4	62,49	25,00
Sociální ocenění	0,3	66,81	20,04
Spoluúčast	0,2	64,40	12,88
Vize	0,1	63,04	6,30

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Výše uvedená tabulka uvádí hodnoty efektivity jednotlivých motivačních stimulů pří rozhodování zaměstnanců o setrvání v daném podniku. Na prvním místě se umístila osobnost vedoucího (68,94 %), což znamená, že dobrý vztah mezi vedoucími a zaměstnanci je klíčový pro setrvání a má v dané společnosti nejvyšší účinnost. Následně se umístil příjem (66,73 %), poukazuje taktéž na shodnou souvislost a obdobně jako u zvyšování pracovního výkonu. Je více než jasné, že finanční ohodnocení je klíčovým prvkem pro setrvání zaměstnanců v podniku. Následně jsou umístěny benefity (58,82 %), což poukazuje na významnost a účinnost správně nastaveného balíčku benefitů, prostřednictvím kterých si může firma své zaměstnance udržovat. Za méně hodnotné efektivity stimulů pro setrvání v podniku lze považovat morální ocenění (25 %), spoluúčast na rozhodování (20, 04 %), což odpovídá předchozímu hodnocení pro zvýšení pracovního výkonu a lze opět konstatovat, že hmotné formy uznání mají větší vliv než nehmotné formy uznání i v případě rozhodování o setrvání v podniku. Na poslední příčce se umístila vize společnosti, která má nejnižší efektivitu.

Z výše uvedeného lze shrnout, že finanční odměny, osobnost vedoucího a benefity jsou významnými stimuly, které ovlivňují jak pracovní výkon a zaujímají klíčovou roli při rozhodování o setrvání v zaměstnání. Naopak morální ocenění, sociální ocenění a spoluúčast na rozhodování nemají takovou účinnost z obou úhlů pohledů. Klíčovými stimuly jsou především finanční odměny a správně nastavený management.

6.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Autor v této kapitole navazuje na výše uvedenou metodiku a představuje výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem, a to jak z hlediska rozhodování o setrvání v podniku, tak i z pohledu zvýšení pracovního výkonu. Cílem je zhodnotit účinnost motivačního systému, jež navazuje na výše analyzovaná data.

Výpočet CSMS

Celková spokojenost s motivačními stimuly je vypočtena na základě poměru součtů jednotlivých spokojeností a maximální možnou spokojeností. Jelikož každý stimul může dosáhnout maximálně 100 bodů, celková spokojenost je tedy rovna 1000 bodům.

Pro výpočet je uvažován následující vzorec:

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

V našem případě:

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

$$CSMS = 680{,}15 : 1000 = 0{,}6801 \text{ -->} 68{,}01\ (\%) \text{ -->} 68\ (\%)$$

Tabulka 25: Výpočet CSMS v návaznosti vlivu na pracovní výkon

CSMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
680,15	1000	68,01%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

$$CSMS = 681{,}86 : 1000 = 0{,}68186 \text{ -->} 68{,}19\ (\%) \text{ -->} 68\ (\%)$$

Tabulka 26: Výpočet CSMS v návaznosti na rozhodování o setrvání v podniku

CSMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
681,86	1000	68, 19 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedeného vyplývá, že celková spokojenost v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců činí 68, 01 % a 68,19 % v případě setrvání v podniku. Výsledky dosahují téměř 70 %. To znamená, že s takto nastavenými benefity jsou zaměstnanci napříč firmou spíše spokojeni, avšak pro navýšení spokojenosti by se měly posílit slabší oblasti portfolia stimulů.

6.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)

Následující kapitola je zaměřena na výpočet celkové efektivity motivačního systému a zakončuje tak uvedenou metodiku, a to opět ve dvou oblastech, a to sice zvýšení pracovního výkonu a setrvání zaměstnanců v podniku. Určuje, jak motivační systém přispívá k dosažení těchto právě těchto cílů.

Výpočet CEMS

Celková efektivita motivačního systému je vypočtena na základě poměru součtů dílčích efektivit stimulů a maximální možnou efektivitou, jejíž hodnota je 550.

Pro výpočet je uvažován následující vzorec:

$$ESmax = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi): ESmax$$

$$CEMS = 332 : 550 = 0{,}6036 \text{ --> } 60{,}36\ (\%) \text{ --> } 61\ \%$$

V našem případě:

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

$$CSMS = 381{,}76 : 550 = 0{,}69411 \text{ -->} 69{,}41\ (\%) \text{ --> } 69\ (\%)$$

Tabulka 27: Výpočet efektivity z hlediska návaznosti na pracovní výkon

CEMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
381,76	550	69,41%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

$$CSMS = 383{,}84 : 550 = 0{,}69789 \text{ -->} 69{,}79\ (\%) \text{ --> } 70\ (\%)$$

Tabulka 28: Výpočet efektivity z hlediska rozhodování o setrvání v podniku

CEMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
383,84	550	69,79%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z uvedeného vyplývá, že celková efektivita motivačního systému z pohledu souvislosti na zvýšení pracovního výkonu dosáhla hodnoty 69,41 % a z hlediska rozhodování o setrvání v podniku 69,79 %. Obě hodnoty jsou téměř shodné a vykazují nadprůměrný výsledek, tzn. že daný motivační systém podporuje pracovní výkon a udržuje loajalitu zaměstnanců vůči firmě i v případě rozhodování o setrvání v podniku, avšak u obou hodnot existuje jistý prostor pro zlepšení. Podnik by mohl například analyzovat jednotlivé méně účinné stimuly a zaměřit se na jejich zlepšení.

6.8 Spokojenost a efektivita dle jednotlivých stupňů řízení

Autor prohlubuje analýzu motivačního systému z hlediska jednotlivých stupňů řízení v podniku, jelikož rozdílné pracovní pozice z hlediska stupně řízení mohou být se stejnými stimuly spokojeni odlišně, např. vyšší manažeři mohou být spokojeni s benefity jinak, nežli např. řadoví pracovníci, a tudíž mohou být vnímány s odlišným efektem. Počet respondentů byl rozřazen do jednotlivých pracovních skupin dle stupně řízení následovně:

- ČDP (člen představenstva či dozorčí rady): 1
- SSR (střední stupeň řízení): 11
- NSŘ (nižší stupeň řízení): 55
- ŠB (štábní pracovníci): 73
- VP (výkonný pracovník): 59

Následující tabulky navazují na předchozí výpočty a uvádí odpověď nejvyššího stupně řízení, jednoho ze členů statutárního orgánu.

6.8.1 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu ČDP

Tabulka 29: Přehled stimulů dle významnosti v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu u ČDP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Vedoucí	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.
Benefity	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.
Vize	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3.
Prostředí	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	4.
Příjem	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	5.
Postup	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	6.
Sociální ocenění	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	7.
Seberealizace	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8	8.
Pracovní doba	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	9.
Spoluúčast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10	10.
Morální ocenění	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle tabulky č. 27 je zřejmé, že jeden z jednatelů vnímá osobnost nadřízeného, benefity a vizi jako hlavní motivační stimuly v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu. Odůvodnění prvního místa by mohlo být způsobeno vědomím, že vrcholový management má dopad na celkové fungování a chod podniku. Rovněž dobře umístěná vize společnosti poukazuje na to, že jednatel vnímá důležitost správně definovaného cíle a směřování společnosti. Je velmi zajímavé, že příjem je umístěn ve středu žebříčku, což může být způsobeno tím, že navýšení příjmu na této pozici neovlivní pracovní výkon, příjem je pravděpodobně dostatečně vysoký, takže jeho zvyšování již na produktivitu práce

nemá tak zásadní roli. Rovněž je vyzdvižena významnost kvalitního pracovního prostředí. Seberealizace je umístěna v nižších příčkách pravděpodobně z důvodu, že je tato potřeba naplněna již dostatečně. Spoluúčast a morální ocenění na konci hodnocení lze chápat tak, že jednatel je zapojen do rozhodovacích procesů více než dostatečně a osobní uznání na jeho pracovní výkon nemá vliv. Morální ocenění zaujímající nejnižší důležitost je vyřazeno pro další analýzu.

Tabulka 30: Přehled stimulů dle významnosti v souvislosti při rozhodování o setrvání v podniku u ČDP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Prostředí	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.
Seberealizace	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.
Vedoucí	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3.
Pracovní doba	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	4.
Postup	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	5.
Vize	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	6.
Morální ocenění	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	7.
Příjem	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8	8.
Sociální ocenění	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	9.
Spoluúčast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10	10.
Benefity	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle výše uvedené tabulky lze konstatovat, že pro setrvání v podniku u statutárního orgánu hraje klíčovou roli kvalitní pracovní prostředí. Seberealizace je v tomto případě umístěna na druhém místě a naznačuje důležitost osobního rozvoje pro setrvávání v podniku. Na třetí příčce je umístěna osobnost nadřízeného, tedy v tomto případě pro setrvání statutárního orgánu ve funkci je velmi důležité, jaký styl a strategické postoje zaujímá vedení mateřské společnosti. Na vyšších příčkách je také umístěna pracovní doba, jelikož vyváženost mezi pracovním a osobním životem je pro setrvávání ve firmě významná, dále kariérní postup. Příjem, který je umístěn překvapivě na nižších příčkách poukazuje na nedůležitost při rozhodování o setrvání, pravděpodobně z toho důvodu, že je osoba finančně zabezpečena a u konkurence by mohla dostat obdobné finanční nabídky. Na posledním místě jsou umístěny benefity, což poukazuje na nevýznamnost tohoto stimulu pro rozhodování o setrvání v podniku a je vyřazen pro další analýzu.

Dle hodnocení významnosti stimulů u nejvyššího stupně řízení, jak pro zvýšení pracovního výkonu, tak i o setrvání v podniku je zřejmé, že nefinanční stimuly v hodnocení jsou důležitější nežli stimuly finanční.

Tabulka 31: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu u ČDP

Stimul	KVP	SSi (%)	ESi (%)
Vedoucí	1	0	0,00
Benefity	0,9	80	72,00
Vize	0,8	35	28,00
Prostředí	0,7	35,00	24,50
Příjem	0,6	0,00	0,00
Postup	0,5	0,00	0,00
Sociální ocenění	0,4	20,00	8,00
Seberealizace	0,3	0,00	0,00
Pracovní doba	0,2	20,00	4,00
Spoluúčast	0,1	80,00	8,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Výše uvedená tabulka uvádí koeficienty vah pořadí stimulů, tedy jejich důležitost, spokojenost s danými stimuly a efektivitu stimulů z pohledu ČDP, jednotlivé mezi výpočty dle metodiky jsou uvedeny v přílohách 2–4.

Osobnost nadřízeného, jenž je pro zaměstnance nejvíce vážená, vykazuje nulovou spokojenost a efektivitu. Tento fakt poukazuje na to, že ačkoliv člen statutárního orgánu považuje vedení za důležitý stimul pro zvýšení pracovního výkonu, tak je s nadřízeným nespokojen a ke zvýšení výkonu nepřispívá. Benefity, jež dosahují vyšší efektivity (72 %) a spokojenosti (80 %), přidává na důležitosti a účinnosti tohoto stimulu v přímé souvislosti s pracovním výkonem. Vize a prostředí jež jsou v pořadí stále mezi těmi důležitějšími mají určitou efektivitu, avšak jedná se o nízkou efektivitu a pocitově jsou pro daný stupeň řízení spíše neuspokojivé. Tento pracovník je s příjmem a karierním postupem nespokojen, jejich efektivita je nulová, a tudíž nemá žádnou účinnost na zvýšení výkonu. Sociální ocenění a pracovní doba s velmi nízkými hodnotami poukazují taktéž na nevýznamnost a nespokojenost v daném kontextu. Zajímavé je, že spoluúčast, jež je vnímána jako méně důležitá, vykazuje relativně vysokou spokojenost, avšak nízkou efektivitu, pracovník je hojně do těchto procesů zapojen a naplňuje ho to, avšak vyšší zapojení do těchto procesů by jeho práci už nikam spíše neposunulo.

Tabulka 32: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku u ČDP

Stimul	KVP	SSi (%)	ESi (%)
Prostředí	1	35	35,00
Seberealizace	0,9	0	0,00
Vedoucí	0,8	0	0,00
Pracovní doba	0,7	20,00	14,00
Postup	0,6	0,00	0,00
Vize	0,5	35,00	17,50
Morální ocenění	0,4	20,00	8,00
Příjem	0,3	0,00	0,00
Sociální ocenění	0,2	20,00	4,00
Spoluúčast	0,1	80,00	8,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

K výše uvedené tabulce č. 30 jsou shodně uvedeny mezi výpočty v přílohách 2-4 dle uvedené metodiky.

V případě rozhodování o setrvání v podniku by jeden z jednatelů hodnotil jako nejvýznamnější faktor pro rozhodování pracovní prostředí, nízká spokojenost (35 %) a efektivita (35 %) je však napříč výše uvedenými výsledky jedna z vyšších. Absolutně neuspokojivé, a tudíž i neúčinné jsou stimuly: seberealizace, vedoucí, kariérní postup, příjem. S ostatními stimuly je jednatel také spíše nespokojen. Relativně vyšší spokojenost je se svou spoluúčastí na rozhodování (80 %), avšak vlivem nižší váhy důležitosti je efektivita velmi nízká, tudíž tento stimul nehraje zásadní roli v rozhodování o setrvání v podniku. Z hlediska jeho loajality nemá ani jeden ze stimulů nikterak významnou účinnost, která by ho vedla k setrvávání na svém pracovním místě.

Majitelé by se měli zamyslet nad motivací jednatelů společnosti. Zlepšit pracovní prostředí, umožnit více volnosti pro nápady a řešení jednatelů, zlepšit vztah k jednatelům.

Tabulka 33: Výpočet CSMS z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ČDP

CSMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
270	1000	27,00%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 34:Výpočet CSMS z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ČDP

CSMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
210	1000	21,00%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedeného vyplývá, že celková spokojenost s motivačním systémem z pohledu ČDP v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců činí 27 % a 21 % v případě setrvání v podniku.

Spokojenost vrcholového managementu s motivačním systémem a stimuly jako takovými je poměrně velmi nízká. To znamená, že systém není správně nastaven a je potřeba výrazných změn.

Tabulka 35: Výpočet CEMS z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ČDP

CEMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
144,5	550	26,27%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 36: Výpočet CEMS v návaznosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ČDP

CEMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
86,5	550	15,73%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z uvedeného vyplývá, že celková efektivita motivačního systému z pohledu souvislosti na zvýšení pracovního výkonu dosáhla hodnoty 26,27 % a z hlediska rozhodování o setrvání v podniku 15,73 %. Obě hodnoty ukazují podprůměrný výsledek, tzn. že daný motivační systém nepodporuje pracovní výkon, ani loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Systém má navíc výrazně vyšší efektivitu v rámci zvyšování pracovního výkonu. Podnik by měl zvážit nastavení jednotlivých stimulů tak, aby měly účinnější dopad na vrcholové vedení.

6.8.2 Spokojenost a efektivita motivačního systému z pohledu SSŘ

Tabulka 37: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvýšení pracovního výkonu z pohledu SSŘ

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Seberealizace	2	3	0	2	1	2	0	0	0	1	0	43	1.
Příjem	3	2	0	1	1	1	2	1	0	0	0	44	2.
Vize	0	2	3	2	0	1	0	1	0	1	1	56	3.
Prostředí	0	0	2	2	3	2	0	0	0	0	2	63	4.
Vedoucí	2	0	0	2	1	1	1	1	2	0	1	65	5.
Sociální oceněn	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	0	66	6.
Morální oceněn	1	2	0	0	2	0	1	1	1	2	1	70	7.-8.
Spoluúčast	1	0	2	0	0	1	3	1	2	1	0	70	7.-8.
Benefity	0	1	1	0	0	1	2	3	2	1	0	77	9.
Postup	1	0	1	0	1	0	2	1	2	1	2	81	10.
Pracovní doba	0	0	1	1	1	1	0	0	1	2	4	91	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka č. 35 poskytuje přehled o tom, jak pracovníci SSŘ hodnotí jednotlivé stimuly, které ovlivňují jejich pracovní výkon. Jako nejvíce důležité jsou vnímány seberealizace a jako druhý příjem, tedy tito pracovníci shledávají jako klíčové možnost rozvíjet se a mzdový faktor pro setrvání. Následně jsou umístěny vize a prostředí, což poukazuje na důležitost směru, definování cílů, společnost a kvalitní pracovní podmínky pro tento stupeň řízení. Tito zaměstnanci vnímají jako hodnotné jak vedení, tak podporu svých kolegů. Dále na nižších příčkách žebříčku jsou umístěny: morální ocenění, spoluúčast na rozhodování, benefity a karierní postup. Na posledním místě se umístila pracovní doba a je zajímavé, že formy a délka pracovní doby nemá takový vliv na pracovní výkon středního stupně řízení.

Tabulka 38: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku z pohledu SSŘ

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	5	2	1	2	0	0	0	0	1	0	0	29	1.
Seberealizace	2	3	0	1	3	2	0	0	0	0	0	39	2.
Vedoucí	2	0	1	1	2	1	2	0	0	1	1	60	3.
Vize	0	2	2	0	2	0	0	1	2	2	0	66	4.
Morální oceněn	0	1	1	0	0	4	2	2	0	0	1	70	5.
Benefity	0	1	2	0	1	0	1	4	1	1	0	71	6.
Spoluúčast	1	0	0	1	1	3	1	1	1	1	1	73	7.
Sociální oceněn	0	1	1	0	1	0	3	2	1	2	0	76	8.
Prostředí	0	0	1	3	0	1	1	0	3	0	2	77	9.
Pracovní doba	0	0	1	3	1	0	1	1	0	1	3	78	10.
Postup	1	1	1	0	0	0	0	0	2	3	3	87	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V návaznosti na tabulku 36 lze shrnout, jak pracovníci SSŘ hodnotí jednotlivé stimuly při rozhodování o setrvání v podniku. Jako nejvíce důležité jsou vnímány příjem

a jako druhý seberealizace, což je v opačném pořadí nežli v případě souvislosti s pracovním výkonem a znamená to, že finanční odměna v tomto rozhodování hraje klíčovou roli. Následně je umístěna osobnost vedoucího a vize společnosti, oproti souvislosti s výkonem je tedy v otázce setrvání důležitější charakter vedení oproti vizi a má zásadnější vliv při rozhodování o odchodu od společnosti. Páté místo zaujímá morální ocenění, tedy pocit uznání, pochvaly, má stále zásadní vliv na loajalitu zaměstnanců. Následně jsou sestupně umístěny: benefity, spoluúčast, sociální ocenění, pracovní prostředí a pracovní doba.

Rozhodovací procesy, mezilidské vztahy, kvalita pracovního prostředí a doba v práci mají mnohem nižší vliv na rozhodování o loajalitě vůči firmě. Jako poslední se umístil kariérní postup, což znamená, že zaměstnanci pravděpodobně na tomto stupni své postavení vnímají jako dostačující nebo vnímají možná postup výše napříč firmou dostačující a tento stimul nemá takovou váhu při rozhodování o opuštění této společnosti, pro další účely analýzy je tedy vyloučen.

Tabulka 39: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu SSŘ

Stimul	KVP	SSi (%)	ESi (%)
Seberealizace	1	73,64	73,64
Příjem	0,9	74,09	66,68
Vize	0,8	70	56,00
Prostředí	0,7	70,91	49,64
Vedoucí	0,6	77,27	46,36
Sociální ocenění	0,5	69,55	34,78
Morální ocenění	0,35	71,36	24,98
Spoluúčast	0,35	70,45	24,66
Benefity	0,2	81,82	16,36
Postup	0,1	73,18	7,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

K výše uvedené tabulce č. 37 jsou uvedeny mezi výpočty v přílohách č. 5-7 dle uvedené metodiky.

Seberealizace, jež se v hierarchii umístila jako nejdůležitější pro zvýšení pracovního výkonu, vykazuje vysokou spokojenost (73,64 %) a nejvyšší efektivitu (73,64 %) pro daný stupeň řízení, je tedy nejúčinnější ze stimulů. Zaměstnanci jsou s příjmem spíše velmi spokojeni (74,09 %) a její efektivita dosahuje taktéž příznivých

hodnot (66,68 %), další navýšení finančního ohodnocení pravděpodobně bude mít určitý vliv na výkon. Střední management je spíše spokojen s vizí podniku (70 %), avšak její efektivita je na střední úrovni spokojenosti (56 %). Pracovní prostředí se zdá být vnímáno jako velmi kvalitní (70,91 %) a průměrně efektivní (49,64 %). S vedením jsou zaměstnanci spokojeni (77, 27 %), avšak účinnost tohoto stimulu je spíše pod průměrem (46,36 %), jelikož osobnost nadřízeného nejsou pro výkonost těchto pracovníků tak důležité. Následně jsou zaměstnanci významně spokojeni se stimuly: sociální ocenění (69,55 %), morální ocenění (71,36 %), spoluúčast (70,45 %), benefity (81,82 %), kariérní postup (73,18 %), jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu je však nízká.

Nejvyšší přímý vliv na pracovní výkon má tedy možnost seberealizace a příjem.

Tabulka 40: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu SSŘ

Stimul	KVP	SSi (%)	ESi (%)
Příjem	1	74,09	74,09
Seberealizace	0,9	73,64	66,28
Vedoucí	0,8	77,27	61,82
Vize	0,7	70,00	49,00
Morální ocenění	0,6	71,36	42,82
Benefity	0,5	81,82	40,91
Spoluúčast	0,4	70,45	28,18
Sociální ocenění	0,3	69,55	20,87
Prostředí	0,2	70,91	14,18
Pracovní doba	0,1	69,09	6,91

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

K výše uvedené tabulce č. 38 jsou rovněž uvedeny mezi výpočty dle metodiky v přílohách č. 5-7.

V otázce rozhodování o setrvání v podniku je zobrazen příjem jako nejúčinnější (74,09 %), vzhledem k vysoké spokojenosti (74,09 %) a hierarchicky prvnímu místu.

Zaměstnanci středního managementu jsou spokojeni se stimuly seberealizace (73,64 %), osobnost nadřízeného (77,27 %), morální ocenění (71,36 %), prostředí (70, 91 %), dále jsou velmi spokojeni s nabízenými benefity (81,82 %) a zapojením do rozhodovacích procesů (89,55 %).

Z pohledu jejich efektivity je tedy třeba vyzdvihnout příjem (74,09 %), seberealizaci (73,64 %) a osobnost vedoucího (54,09 %), ostatní stimuly jsou již méně účinné až téměř neúčinné.

Tabulka 41: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u SSŘ

CSMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
732,27	1000	73,23%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 42:Výpočet CSMS při rozhodování o setrvání v podniku u SSŘ

CSMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
728,18	1000	72,82%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedeného vyplývá, že celková spokojenost s motivačním systémem z pohledu SSŘ v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců činí 73,23 % a 72,82 % v případě setrvání v podniku.

Střední management je dle výsledných hodnot z obou hledisek zkoumání relativně vysoce spokojen, avšak existuje zde prostor pro optimalizaci.

Tabulka 43: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u SSŘ

CEMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
400,41	550	72,80%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 44: Výpočet CEMS v návaznosti na setrvání uvnitř podniku u SSŘ

CEMS z hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
405,04	550	73,64%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Celková efektivita motivačního systému z pohledu středního stupně řízení v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu dosáhla hodnoty 72,80 % a z hlediska rozhodování o setrvání v podniku 73,64 %. Tedy celkový motivační systém je efektivní vůči zkoumanému stupni řízení, avšak bylo by vhodné se zaměřit na vylepšení některých složek systému k tomu, aby se efektivita vylepšila a přiblížila se co nejvíce maximu.

6.8.3 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu NSŘ

Tabulka 45:Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvýšení pracovního výkonu u NSŘ

Stimul	Počet odpovědí											Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Příjem	36	4	7	3	1	1	0	0	1	1	1	118
Vedoucí	5	10	12	9	5	4	4	1	1	2	2	233
Seberealizace	7	5	7	10	5	8	7	2	1	3	0	255
Benefity	0	14	5	3	5	3	4	4	7	8	2	323
Prostředí	3	4	4	5	9	8	5	5	1	6	5	335
Pracovní doba	0	4	7	6	6	7	6	3	4	3	9	356
Spoluúčast	1	7	4	3	3	3	9	9	9	4	3	361
Morální ocenění	0	2	3	4	5	11	7	8	4	9	2	381
Sociální ocenění	2	0	0	6	6	6	3	12	6	6	8	411
Vize	1	1	4	4	7	2	4	3	13	5	11	418
Postup	0	4	2	2	3	2	6	8	8	8	12	439

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zaměstnanci nižšího stupně řízení dle odpovědí viz. tabulka 43 hodnotí jako nejpodstatnější v souvislosti s výkonem hmotné odměny, tedy příjem a benefity, osobnost nadřízeného a možnost seberealizace. Následovně jsou umístěny další stimuly viz. tabulka výše. Posledním umístěným stimulem je kariérní postup, což znamená, že tito zaměstnanci pravděpodobně nevnímají možnost postupu jako něco, co by ovlivnilo jejich produktivitu práce, a proto je pro další účely analýzy vyloučen.

Tabulka 46: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u NSŘ

Stimul	Počet odpovědí											Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Příjem	35	9	5	3	0	1	0	0	0	1	1	107
Vedoucí	6	11	12	9	4	2	5	0	0	4	2	229
Benefity	6	4	7	8	7	10	3	4	2	4	0	273
Seberealizace	2	14	7	5	4	3	5	4	4	3	4	286
Vize	0	3	8	12	8	2	6	4	4	4	4	324
Postup	4	4	1	5	10	9	7	5	0	4	6	334
Sociální ocenění	0	0	4	3	7	7	6	11	5	10	2	398
Morální ocenění	0	5	3	2	2	7	2	11	10	9	4	405
Spoluúčast	1	2	2	4	4	6	6	7	9	5	9	411
Prostředí	1	1	4	3	5	2	9	4	8	6	12	423
Pracovní doba	0	2	2	1	4	6	6	5	13	5	11	440

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka č. 44 zobrazuje hierarchii důležitosti stimulů pro setrvání v podniku u nižšího stupně řízení. První příčky jsou obsazeny téměř shodně, pouze s drobnými rozdíly v pořadí. Ukazuje se, že hmotné odměny hrají konkurenční roli při rozhodování o změně práce, dále shodně jako v souvislosti se zvyšováním výkonu je významná osobnost vedoucího a seberealizace. Naopak změnu je možné zaznamenat u zadních příček, kde prostředí a pracovní doba jsou umístěny na zadních příčkách, tedy kvalita a pracovní doba v případě odchodu ke konkurenci nejsou tak významnými stimuly. Vize –

směr a cíle společnosti, karierní postup oproti předchozímu nabírá na významu. Pracovní doba je pro potřeby další analýzy vyloučena.

Tabulka 47: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu NSŘ

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	68,82	68,82
Vedoucí	0,9	78,09	70,28
Seberealizace	0,8	69,91	55,93
Benefity	0,7	75	52,50
Prostředí	0,6	64,75	38,85
Pracovní doba	0,5	60,59	30,30
Spoluúčast	0,4	65,36	26,14
Morální ocenění	0,3	58,56	17,57
Sociální ocenění	0,2	62,80	12,56
Vize	0,1	58,05	5,81

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka č. 45 uvádí koeficienty vah pořadí stimulů, tedy jejich důležitost, spokojenost s danými stimuly a efektivitu stimulů z pohledu NSŘ, jednotlivé mezi výpočty dle metodiky jsou uvedeny v přílohách 8-10.

V případě nižšího stupně řízení má nejvyšší účinnost osobnost vedoucího (70,28 %) a příjem (68,82 %), to je způsobeno především jejich významem vůči přímé souvislosti se zvyšováním pracovního výkonu a spokojenost s nimi je taktéž velmi příznivá. Efektivita stimulů seberealizace (55,93 %) a benefity (52,50 %) jsou pro pracovníky nižšího stupně řízení v souvislosti s pracovním nasazením taktéž zásadní, spokojenost s těmito stimuly však převyšují účinnost, z čehož lze vyvodit, že vliv na zvyšování pracovního výkonu není takový, jaký by se dal očekávat. Ostatní stimuly mají na výkon sestupně jen nižší vliv. Spokojenost těchto pracovníků se zapojením do rozhodovacích procesů je spíše uspokojivá (65,36 %) a efektivita naopak spíše nízká (26,14 %). Morální ocenění, sociální ocenění a vize podniku jsou stimuly které téměř neovlivňují pracovní výkon.

Tabulka 48: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu NSŘ

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	68,82	68,82
Vedoucí	0,9	78,09	70,28
Benefity	0,8	75	55,93
Seberealizace	0,7	69,91	52,50
Vize	0,6	58,05	34,83
Postup	0,5	64,36	32,18
Sociální ocenění	0,4	62,80	25,12
Morální ocenění	0,3	58,56	17,57
Spoluúčast	0,2	65,36	13,07
Prostředí	0,1	64,75	6,48

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výše uvedené tabulky, navazující na stejné mezi výpočty uvedené výše pod tabulkou č. 45, je zřejmé, že rozhodující podnět pro setrvání zaměstnanců nižšího stupně řízení je osobnost vedoucího, přičemž hodnoty jsou stejné jako v případě souvislosti se zvyšováním pracovního výkonu, viz. tabulka výše. Taktéž vysokou hodnotu efektivity má příjem (68,82 %), což ukazuje, že vztahy s nadřízenými mají účinný vliv na setrvání v práci. S benefity (75 %) a seberealizací (69,91 %) jsou pracovníci rovněž spíše spokojeni, přičemž jejich efektivnost v případě rozhodování o setrvání v podniku je spíše průměrná. Sociální ocenění, morální ocenění, spoluúčast a prostředí mají nevýrazný efekt na setrvávání v podniku, ačkoliv např. spoluúčast je hodnocena pracovníky spíše jako uspokojivá (65,36 %).

Tabulka 49: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u NSŘ

CSMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
661,93	1000	66,19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 50:Výpočet CSMS při rozhodování o setrvání v podniku u NSŘ

CSMS hlediska setrvání v podniku		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
665,7	1000	66,57%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedených tabulek č. 47 a č. 48 lze včíst, že celková spokojenost s motivačním systémem z pohledu NSŘ v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců činí 66,19 % a 66,57 % v případě setrvání v podniku.

Pracovníci nižšího stupně jsou spíše spokojeni s nabízenými stimuly. Výsledné hodnoty se pohybují okolo 66 %, což je hraniční hodnota spokojenosti. Bylo by vhodné se zaměřit nejen na klíčové stimuly, ale i ty méně zásadní, aby byli zaměstnanci více uspokojeni.

Tabulka 51: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u NSŘ

CEMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
378,95	550	68,90%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 52: Výpočet CEMS v návaznosti na setrvání uvnitř podniku u NSŘ

CEMS hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
376,77	550	68,50%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedených výpočtů CEMS je viditelné, že efektivita motivačního systému u nižších stupňů řízení v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu dosahuje hodnoty 68,90 % a z hlediska rozhodování o setrvání v podniku 68,50 %. Tato hodnota má určitý vliv na zaměstnance, avšak opět je zde výrazný prostor pro optimalizaci. Je tedy vhodné se zaměřit na důležité stimuly, které by mohly dosavadní efektivitu navýšit.

6.8.4 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu ŠP

Tabulka 53: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska zvyšování pracovního výkonu u ŠP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	49	9	6	0	3	2	1	3	0	0	0	143	1.
Pracovní doba	9	11	8	18	5	5	8	6	0	2	1	317	2.
Benefity	4	14	11	14	11	8	1	3	2	1	4	327	3.
Spoluúčast	3	11	17	6	16	4	7	5	0	2	2	335	4.
Vedoucí	1	12	12	6	4	5	7	9	6	6	5	425	5.
Vize	1	3	5	10	9	10	10	9	5	5	6	470	6.
Morální ocenění	3	5	2	8	6	11	12	6	8	5	7	478	7.
Postup	1	1	7	5	10	11	9	3	8	9	9	508	8.
Seberealizace	1	4	2	4	2	4	5	11	14	11	15	589	9.-10.
Prostředí	0	3	1	1	6	8	7	7	16	15	9	589	9.-10.
Sociální ocenění	1	0	2	1	1	5	6	11	14	17	15	637	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Štábní pracovníci dle tabulky 51 vnímají jako nejpodstatnější v souvislosti s výkonem příjem, pracovní dobu, benefity a spoluúčast, následovně sestupně další stimuly viz. tabulka výše. Seberealizace, pracovní prostředí a sociální ocenění jsou v zadních příčkách stimulů ovlivňující pracovní výkon. Odměny a rozložení pracovní doby hraje tedy zásadní význam u těchto pracovníků, naopak rozvoj, kariérní postup, prostředí a uznání kolegů je již méně zásadní. Sociální ocenění je jakožto poslední stimul pro další analýzu vyloučen.

Tabulka 54: Přehled stimulů dle významnosti z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u ŠP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	49	11	3	4	1	2	0	1	1	0	1	141	1.
Spoluúčast	2	14	20	12	9	5	3	1	2	3	2	312	2.
Benefity	4	15	10	12	11	5	3	3	3	1	6	345	3.
Vedoucí	1	17	9	10	7	8	8	4	5	2	2	360	4.
Pracovní doba	8	5	10	6	9	11	7	9	4	4	0	380	5.
Vize	1	3	10	12	7	8	7	9	5	6	5	449	6.
Morální ocenění	1	4	2	7	8	12	9	14	5	6	5	490	7.
Postup	3	1	5	3	9	8	12	10	5	6	11	515	8.
Prostředí	0	1	1	5	7	5	10	8	13	15	8	579	9.
Seberealizace	2	1	2	1	4	4	6	8	17	14	14	611	10.
Sociální ocenění	2	1	1	1	1	5	8	6	13	16	19	636	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Velmi podobné výsledky jsou v případě stejných zaměstnanců i u otázky setrvání v podniku. Příjem, spoluúčast a benefity jsou nejvýznamnější, naopak sociální ocenění, realizace a pracovní prostředí jsou méně důležitými stimuly pro setrvávání ve stejném zaměstnání. Sociální ocenění je stejně jako u tabulky výše vyřazeno pro další účely analýzy.

Tabulka 55: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu ŠP

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	66,92	66,92
Pracovní doba	0,9	73,56	66,20
Benefity	0,8	73,56	58,85
Spoluúčast	0,7	71,85	50,30
Vedoucí	0,6	79,59	47,75
Vize	0,5	56,03	28,02
Morální ocenění	0,4	60,27	24,11
Postup	0,3	66,23	19,87
Seberealizace	0,15	69,25	10,39
Prostředí	0,15	72,47	10,87

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Jednotlivé mezi výpočty dle metodiky jsou uvedeny v příloze č. 11-13. Štábní pracovníci jsou nejvíce spokojeni s vedoucím (79,59 %), pracovní dobou (73,56 %), benefity (73,56 %), pracovním prostředím (72,47 %). Některé z těchto stimulů navíc také významně ovlivňují pracovní výkon: pracovní doba a benefity. Nejvíce efektivní je příjem, jelikož je subjektivně hlavním stimulem, který ovlivňuje pracovní výkon. Stimuly s malou efektivitou jsou kariérní postup, seberealizace a pracovní prostředí, i když tito zaměstnanci jsou s nimi spokojeni. To je však způsobeno nízkou významností v souvislosti se zvyšováním výkonu.

Tabulka 56: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti s rozhodováním o setrvání v podniku z pohledu ŠP

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	66,92	66,92
Spoluúčast	0,9	71,85	64,67
Benefity	0,8	73,56	58,85
Vedoucí	0,7	79,59	55,71
Pracovní doba	0,6	73,56	44,14
Vize	0,5	56,03	28,02
Morální ocenění	0,4	60,27	24,11
Postup	0,3	66,23	19,87
Prostředí	0,2	72,47	14,49
Seberealizace	0,1	69,25	6,93

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

V případě rozhodování o setrvání v podniku výkonnými zaměstnanci lze konstatovat, že nejvyšší efektivitu mají stimuly příjem (66,92 %), spoluúčast (64,67 %) a benefity (58,85 %). S osobností vedoucího, spoluúčastí a benefity mimo příznivou efektivitu jsou tito pracovníci také spokojeni, přičemž naopak u karierního postupu, pracovního prostředí a seberealizace je efektivita nízká přes vysokou spokojenost.

Tabulka 57: Výpočet CSMS z pohledu ŠP celkem

CSMS štábními pracovníky		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
689,73	1000	68,97%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Dle výpočtů viz. tabulka č. 55 lze konstatovat, že celková spokojenost s motivačním systémem štábními pracovníky v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců i v případě rozhodování o setrvání v podniku činí 68,97 %, což je nadprůměrný výsledek, ale opět existuje výrazný prostor pro vyšší uspokojení.

Tabulka 58: Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u ŠP

CEMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
383,27	550	69,69%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 59: Výpočet CEMS v návaznosti při rozhodování o setrvání v podniku u ŠP

CEMS hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
383,69	550	69,76%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Hodnoty CEMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu štábních pracovníků činí 69,69 % a z pohledu rozhodování o setrvání v podniku 69,76 %, obě hodnoty dosahují téměř 70 %, tedy takto nastavený motivační systém má značný vliv na jak na loajalitu zaměstnanců, tak na pracovní nasazení. Opět je zde prostor pro zlepšení, to je možné například zaměřením se na významné oblasti motivačního systému.

6.8.5 Spokojenost a efektivita s motivačním systémem z pohledu VP

Tabulka 60: Přehled stimulů dle významnosti pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu VP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	39	5	7	0	3	1	2	0	0	0	2	127	1.
Seberealizace	4	9	8	8	5	8	6	6	2	1	2	291	2.
Vedoucí	3	8	14	3	11	4	2	3	1	6	4	303	3.
Benefity	2	15	4	9	5	3	4	7	3	5	2	306	4.-5.
Pracovní doba	3	9	6	10	11	3	4	3	3	2	5	306	4.-5.
Prostředí	2	2	6	11	7	7	4	6	8	2	4	357	6.
Sociální ocenění	0	6	1	4	10	6	7	7	8	6	4	398	7.
Morální ocenění	1	1	5	3	3	10	9	10	8	6	3	413	8.
Spoluúčast	0	1	3	8	0	9	7	4	10	10	7	445	9.
Postup	2	2	4	1	2	5	8	7	8	9	11	457	10.
Vize	3	1	1	2	2	3	6	6	8	12	15	491	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V případě výkonných pracovníku je třeba zdůraznit nejdůležitější stimuly v souvislosti se zvyšováním pracovního výkonu, jimiž jsou příjem, seberealizace a benefity. Naopak spoluúčast, kariérní postup a vize podniku jsou v této souvislosti spíše nevýznamné. Výkonní pracovníci tedy upřednostňují hmotné odměny, vztahy s vedením a osobní růst, nehmatatelné dlouhodobé cíle jsou pro ně nedůležité. Vize jakožto poslední umístěná je pro další analýzy vynechána.

Tabulka 61: Přehled stimulů dle významnosti při rozhodování o setrvání v podniku z pohledu VP

Stimul	Počet odpovědí											Celkem	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	41	10	3	1	3	0	1	0	0	0	0	96	1.
Vedoucí	4	13	13	7	5	1	7	3	2	2	2	261	2.
Benefity	3	17	7	7	5	4	5	5	1	2	3	272	3.
Pracovní doba	1	9	10	8	9	9	4	1	1	2	5	300	4.
Seberealizace	4	3	10	6	5	8	5	4	9	4	1	336	5.
Prostředí	1	1	3	9	9	13	7	5	3	1	7	374	6.
Sociální ocenění	0	2	2	5	13	7	7	4	6	8	5	407	7.
Morální ocenění	0	0	2	9	4	8	5	15	6	8	2	421	8.
Postup	1	3	3	2	3	1	10	7	8	8	13	466	9.
Vize	4	1	3	2	0	4	5	4	10	12	14	478	10.
Spoluúčast	0	0	3	3	3	4	3	11	13	12	7	483	11.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V rozhodování o setrvání v podniku vnímají výkonní pracovníci za nejdůležitější motivační faktor příjem, následně vedení, benefity a seberealizaci. To je velmi podobné jako v případě významnosti stimulů u zvyšování pracovního výkonu. Vize, kariérní postup a spoluúčast jsou rovněž stimuly, které jsou umístěny v zadních příčkách. Spoluúčast je pro potřeby další analýzy vynechána.

Tabulka 62: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu z pohledu VP

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	61,27	61,27
Seberealizace	0,9	65,34	58,81
Vedoucí	0,8	72,88	58,30
Pracovní doba	0,65	74,32	48,31
Benefity	0,65	70,42	45,77
Prostředí	0,5	65,17	32,59
Sociální ocenění	0,4	69,49	27,80
Morální ocenění	0,3	63,47	19,04
Spoluúčast	0,2	76,19	15,24
Postup	0,1	73,31	7,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Jednotlivé mezi výpočty dle metodiky jsou uvedeny v příloze č. 14-16. Výkonní pracovníci jsou spíše spokojeni s příjmem (61,27 %), možností seberealizace (65,34 %) a osobností nadřízeného (72,88 %), tyto stimuly navíc také významně ovlivňují pracovní výkon, mají významnou efektivitu z hlediska pracovního výkonu. Stimuly s nízkou efektivitou jsou morální ocenění (19,04 %), spoluúčast (15,24 %) a karierní postup (7,33 %), to je způsobeno nízkou hladinou významnosti v souvislosti se zvyšováním výkonu, jelikož spokojenost s nimi je relativně vysoká.

Tabulka 63: Spokojenost s jednotlivými stimuly a jejich efektivita v souvislosti se setrváním v podniku z pohledu VP

Stimul	KVP	SSi (%)	Esi (%)
Příjem	1	61,27	61,27
Vedoucí	0,9	72,88	65,59
Benefity	0,8	70,42	56,34
Pracovní doba	0,7	74,32	52,02
Seberealizace	0,6	65,34	39,20
Prostředí	0,5	65,17	32,59
Sociální ocenění	0,4	69,49	27,80
Morální ocenění	0,3	63,47	19,04
Postup	0,2	73,21	14,64
Vize	0,1	57,88	5,79

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Největší vliv na setrvání výkonných zaměstnanců v podniku má příjem (61,27 %), osobnost nadřízeného (65,59 %) a benefity (56,34 %). Naopak morální ocenění, karierní

postup a vize s nízkou efektivitou mají na konkurenceschopnost podniku v oblasti udržení těchto zaměstnanců nejmenší vliv.

S vedoucím, pracovní dobou a benefity jsou tito zaměstnanci spokojeni bez ohledu na jejich efekt.

Tabulka 64: Výpočet CSMS pro zvýšení pracovního výkonu u VP

CSMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
691,86	1000	69,19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Tabulka 65: Výpočet CSMS z hlediska rozhodování o setrvání v podniku u VP

CSMS hlediska setrvání v podniku		
Součet SSi celkem	Maximální možná spokojenost	CSMS
673,45	1000	67,35%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Z výše uvedených údajů, viz. tabulka č. 62 a č. 63., lze shrnout, že celková spokojenost s motivačním systémem výkonnými pracovníky v případě přímého vlivu na výkon zaměstnanců činí 69,19 % a v případě rozhodování o setrvání v podniku 67,35 %, což je více než dobrý výsledek.

Tabulka 66:Výpočet CEMS v návaznosti na zvýšení pracovního výkonu u VP

CEMS hlediska zvýšení pracovního výkonu		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
374,45	550	68,08%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

CEMS hlediska setrvání v podniku		
Součet ESi celkem	Maximální možná efektivita	CEMS
374,28	550	68,05%

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Hodnoty CEMS z hlediska zvýšení pracovního výkonu výkonných pracovníků činí 68,08 % a z pohledu rozhodování o setrvání v podniku 68,05 %, obě hodnoty jsou téměř shodné, dosahující téměř 70 %.

7 Zhodnocení a doporučení

Celková spokojenost s motivačním systémem napříč všemi druhy zaměstnanců ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. dosahuje hodnoty 68 % v souvislosti se zvýšením pracovního výkonu a setrváním v podniku. Celková efektivita z těchto dvou hledisek dosahuje téměř 70 %. Tedy celkové hodnoty jsou nadprůměrné, motivační systém je dobře nastavený a podporuje jak produktivitu práce, tak i loajalitu zaměstnanců.

Nejvýznamnějším stimulem v hodnocených oblastech je příjem, jeho efektivita a spokojenost činí téměř 67 % v obou hodnocených oblastech. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto stimulem by bylo vhodné se zaměřit na systém odměn, zejména u výkonných pracovníků, kde je tato hodnota nejnižší a činí v průměru 61 %, například postupným zvyšováním mezd na základě odpracovaných let.

Druhým dalším klíčovým stimulem v případě souvislosti s pracovním výkonem je seberealizace s účinností 61 %, v tomto případě by bylo vhodné rozšířit možnosti osobního rozvoje u SSŘ, VP a NSŘ, např. vyšší nabídkou školení, vzdělávání a navýšit tak spokojenost zaměstnanců, přispět k vyšší účinnosti systému. Z hlediska loajality zaměstnanců je na druhé nejvýznamnější příčce umístěna osobnost vedoucího s efektivitou téměř 70 %. Je žádoucí pokusit se navýšit spokojenost s nadřízenými ŠP (55,71 %) či VP (65,59 %). Podnik by mohl důrazněji apelovat na důležitost komunikace právě mezi těmito vedoucími a podřízenými, např. zavedením zpětných vazeb pro tyto vedoucí zaměstnance (měsíční, kvartální hodnocení) či vzdělávat právě tyto zaměstnance v oblastech soft skills a tím směrovat tyto vedoucí pracovníky k empatii a správné mezilidské komunikaci.

V návaznosti na výkon zaměstnanců je osobnost vedoucího hodnocena jako třetí v pořadí významnosti, z hlediska rozhodování o setrvání v podniku jsou takto umístěny benefity. V této souvislosti nabírají benefity na významu zejména u ŠP, NSŘ a VP, je tedy vhodné pravidelně provádět interní průzkumy a balíček benefitů doplnit dle jejich výsledků tak, aby tito zaměstnanci byli více uspokojeni a došlo k naplnění jejich potřeb (pojištění, důchodové pojištění).

Pracovní doba se umístila na čtvrtém místě z hlediska setrvání i výkonu. Autor doporučuje vzhledem k nižším hodnotám spokojenosti se zaměřit na pracovní dobu u zaměstnanců NSŘ (61 %), například vhodnějším plánováním, rozvržením směn.

Další umístěné je pracovní prostředí, s kterým jsou nejméně spokojeni zaměstnanci VP a NSŘ (65 %), je tedy vhodné zajistit modernější vybavení a prostory pro tyto

zaměstnance, např. ergonomické zařízení, automatizace, kvalitní osvětlení, klimatizace, ventilace, ochranné pomůcky proti hluku apod. Následně jsou sestupně umístěny stimuly morální ocenění, sociální ocenění, spoluúčast při rozhodování a kariérní postup, jejich efektivita na výkon i setrvání zaměstnanců je nízká, 25 % a méně. Ačkoliv tyto stimuly mají nižší a méně výrazný vliv na setrvání v podniku či výkon a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni, je stále vhodné tyto stimuly podporovat a zdokonalovat, jelikož podporují dlouhodobou motivaci a zdokonalením mohou také přispět ke zvýšení efektivity.

V oblasti setrvání v podniku je na posledním místě umístěna vize společnosti a z hlediska výkonu kariérní postup. Tyto stimuly jsou spíše oceňovány vyšším až vrcholovým vedením. Oba uvedené stimuly byly pro výpočet celkových efektivit systému vyloučeny

Člen představenstva a dozorčí rady:

Celková spokojenost s motivačním systémem činí 27 % v souvislosti s výkonem a 21 % z hlediska setrvání v podniku, tedy spíše nespokojenost. Celková efektivita motivačního systému dosahuje taktéž nízkých hodnot, a to sice 26 % v souvislosti se zvyšováním produktivity práce a 16 % z hlediska setrvání v podniku.

Je potřeba přenastavit motivační systém, zaměřit se především na vizi společnosti, seberealizaci, pracovní prostředí, benefity a osobnost vedoucího. Tedy například zavést pravidelnější komunikaci mezi vedením mateřské společnosti a statutárním orgánem, zajistit vyšší transparentnost při rozhodování, začlenit statutární orgán významněji do formování vize, vylepšit vybavení kanceláří, zajistit možnost vyššího karierního postupu například vůči mateřské společnosti. V případě benefitů se zaměřit spíše na nefinanční benefity (VIP benefity). Celkově je vhodné změnit přístup majitelů vůči jednatelům společnosti a vhodně přenastavit stimuly.

Střední stupeň řízení

Pro tento stupeň řízení činí celková spokojenost více než 72 %, to je velmi dobrý výsledek. Celková efektivita motivačního systému činí 73 %, což je taktéž významný výsledek.

Pro navýšení je vhodné zaměřit se na klíčové stimuly, jimiž jsou seberealizace, příjem, vize a pracovní prostředí. Například rozšířit možnosti odborných školení zaměřených na vedení lidí, management, navýšení výkonnostních odměn, zapojit tyto pracovníky více do strategických cílů a formulace vize, modernizovat technologie.

Nižší stupeň řízení

Spokojenost zaměstnanců nižšího stupně řízení činí 66–67 %. Tyto hodnoty naznačují, že daní zaměstnanci jsou s motivačním systémem spíše spokojeni. Celková efektivita se pohybuje mezi 67-68 %.

Vhodné je se zaměřit na stimuly: příjem, benefity, osobnost nadřízeného a seberealizace vzhledem k jejich významnosti. Doporučuje se zvýšit příjmy například formou osobního ohodnocení, navyšovat mzdy na základě seniority, navýšit výkonnostní odměny, pomocí interního průzkumu přizpůsobit balíček benefitů „šitý na míru“, rozšířit možnost vzdělávání, odborných školení. Zapojit tento management do rozhodovacích procesů, například zahrnutím těchto zaměstnanců k poradám vyššího vedení a tím i zlepšovat vztahy s vedením v neposlední řadě nastavit jasné karierní plány.

Štábní pracovníci

Celková spokojenost štábních pracovníků se stimuly je rovna 69 %, tedy opět přívětivý výsledek s jistým prostorem pro navýšení. Celková efektivita motivačního systému tvoří téměř 70 %.

Autor doporučuje zaměřit se na příjem, benefity, pracovní dobu a spoluúčast na rozhodování, ačkoliv hodnoty jsou relativně vysoké. Na základě průzkumu finančního ohodnocení dle jednotlivých pozic zvážit zavedení systému odměňování, který bude navazovat na splnění určitých cílů, zavést příplatky např. za náročnější období, pokusit se o získání zpětné vazby k poskytovaným benefitům a ušít tento balíček na míru zaměstnancům, nabídnout např. zkrácenou pracovní dobu, zapojit více tyto zaměstnance do rozhodovacích procesů (pomocí např. anket se podílet na rozhodnutích týkajících se jejich pracovní oblasti).

Výkonní pracovníci

Celková spokojenost těchto pracovníků činí 67 % - 69 %, což je výsledek pro spokojené pracovníky. Efektivita systému činí významných 68 %.

Jelikož je kladen důraz na příjem, doporučuje se zavést pro tyto „dělnické“ pozice odpovídající příjem náročnosti směnných provozů, je vhodné, aby mzdy odrážely výkon. Dále zajistit dostatečnou možnost workshopů či školení, které zajistí osobní rozvoj těchto pracovníků. Zajistit odpovídající balíček benefitů (penzijní pojištění, dopravní bonusy). Pravidelně školit vedoucí pracovníky, vybírat vhodné kandidáty do těchto pozic, jelikož osobnost vedoucího značně ovlivňuje jak loajalitu těchto pracovníků, tak i jejich výkon.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat efektivitu motivačního systému v podniku Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. a navrhnout opatření na optimalizaci této efektivity.

Teoretická část nejprve vymezuje základní systémové pojetí podniku od celku po jednotlivé organizační struktury, poté uvádí význam řízení lidských zdrojů. Dále jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti motivace, motivační teorie a motivační systém, tyto oblasti jsou zásadní pro pochopení teoretického rámce fungování motivačních systémů v realitě.

Propojení empirické a teoretické části zaujímá metodika navržena panem Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc., která jasně definuje postup analyzovaného podniku. Empirická část byla vyhodnocena na základě odpovědí respondentů jak v online prostředí „LimeSurvey“, tak i na základě tištěných dotazníků. Tohoto šetření se zúčastnilo celkem 199 respondentů.

Nejprve byly zodpovězeny identifikační otázky, přičemž bylo odhaleno že 60 % respondentů jsou muži, nejvíce zastoupených tvoří štábní pracovníci 37 % a výkonní pracovníci 30 %, většina zastoupených má vystudovanou střední odbornou školu a že 54 % dotázaných jsou ve věku 36–50 let.

Na základě dotazníkového šetření byly analyzovány jednotlivé stimuly motivačního systému z pohledu všech zaměstnanců, byly vymezeny klíčové oblasti zapříčiňující jejich spokojenost a určena jejich efektivita, zjištěna celková spokojenost a celková efektivita s nastaveným motivačním systémem, jež činila téměř 70 %. To znamená, že požadavky zaměstnanců jsou naplňovány, systém má dobrý vliv na jejich setrvání a výkonost, i když existují oblasti pro optimalizaci. Tyto klíčové oblasti byly odhaleny, byla doporučena opatření pro zvýšení této efektivity. Dále byla zjišťována efektivita motivačního systému z hlediska jednotlivých stupňů řízení, přičemž byl zachován stejný postup jako v případě celkového hodnocení.

Bylo zjištěno, že skrze všechny úrovně řízení jsou nejdůležitější stimuly příjem, benefity a pracovní doba. V případě nižšího a středního managementu byl kladen důraz na příjem a seberealizaci, v případě nejvyššího managementu je dále kladen důraz na prostředí, seberealizaci a osobnost nadřízeného. Morální a sociální ocenění naopak takový vliv na účinnost motivačního systému nezaujímala.

Na základě výše uvedených fakt se tedy doporučuje pravidelně monitorovat a upravovat finanční odměňování zaměstnanců podniku, zajistit vhodnou šířku portfolia benefitů a dostatečnou seberealizaci zaměstnanců. Nastavení pracovní doby a vhodnější komunikace dlouhodobého směřování a cílů společností by také mohla přispět k efektivitě systému.

Na závěr je třeba konstatovat, že systém motivace je dobře nastaven pro nižší stupeň řízení a pro výkonné pracovníky. Bylo by však vhodné se zaměřit na vyšší stupeň řízení, a pro tento stupeň změnit postup vedení (majitelů) mateřské společnosti k jednatelům a připravit změnu stimulů.

Pro udržení zaměstnanců v daném podniku a zajištění jejich pracovní výkonnosti je tento systém zásadním nástrojem. Z tohoto důvodu je nutné, aby ho podnik pravidelně hodnotil a optimalizoval, aby potřeby a očekávání zaměstnanců byly naplňovány.

9 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Management. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Expert. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024714078.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DUCHÁČEK, Ludvík. DIAGNOSTIKA PRACOVNÍ MOTIVACE V NĚKOLIKA SOUČASNÝCH ČESKÝCH FIRMÁCH: EMPIRICKÝ VÝZKUM. Psychologie v ekonomické praxi. Praha: Karolinum, 2008, roč. 41, 1-2, 10 s. ISSN 0033-300X.

DYCK, Bruno a Mitchell J. NEUBERT. Management: current practices and new directions. Boston, MA: Houghton Mifflin, c2010. ISBN 978-0-618-83204-0.

HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt. Teorie řízení organizačních systémů. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ, Eva a DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné také z: https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MASLOW, Abraham Harold. Motivace a osobnost. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr. Psychologie efektivního leadershipu. Psyché. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Robbins, Stephen a Judge, Timothy. 2014. Essentials of Organizational Behavior. Boston : Pearson, 2014, ISBN: 978-0132974097.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

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

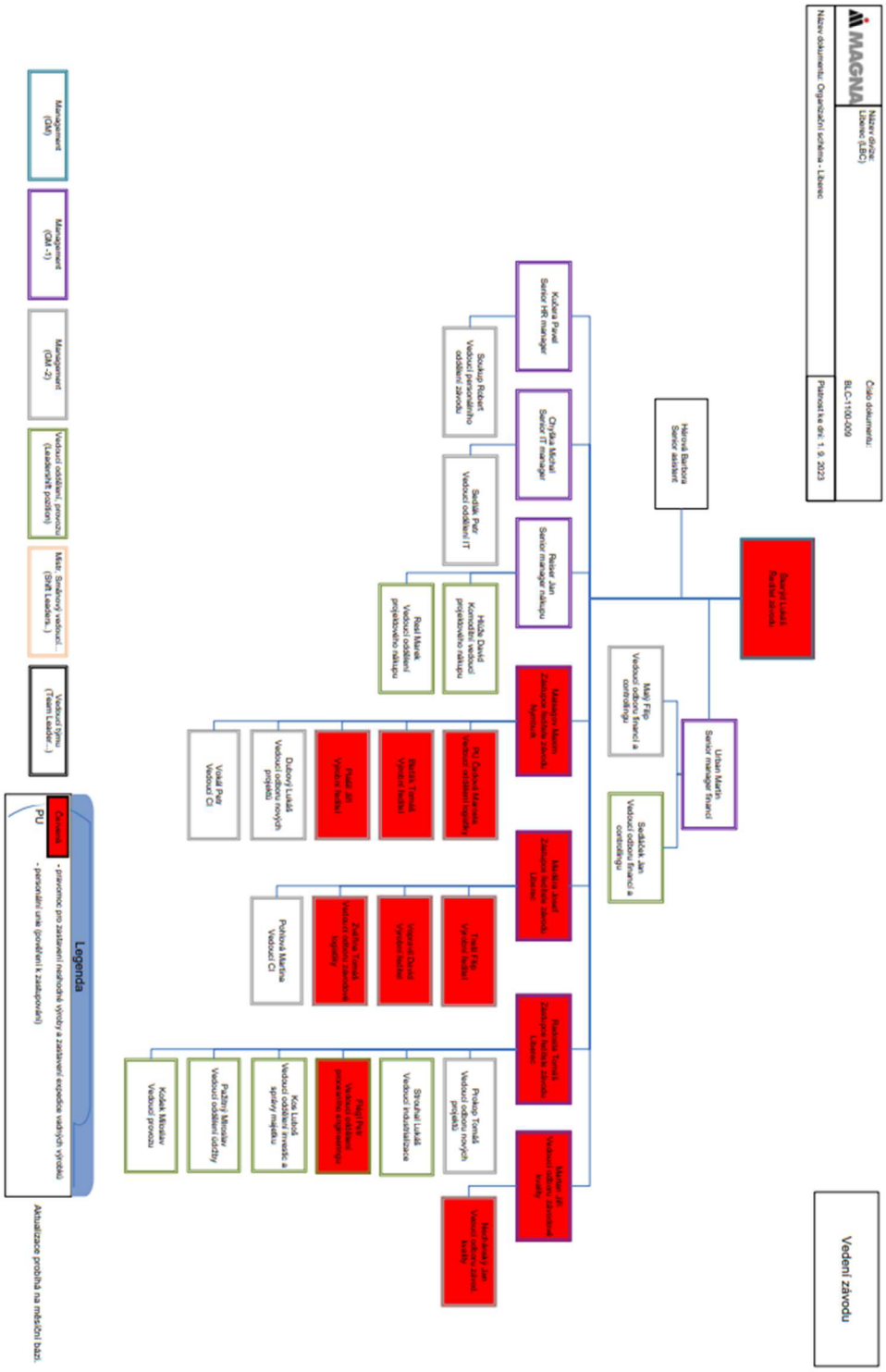
WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Zákoník práce: změny od 1.1.2024 : redakční uzávěrka 22.1.2024. ÚZ : úplné znění ;. Ostrava : Sagit, [2024]. ISBN 978-80-7488-615-7.

10 Přílohy

Příloha 1 -Organizační schéma závodu Liberec
Příloha 2 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu ČDP
Příloha 3 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu ČDP
Příloha 4 – Spokojenost se stimuly pracovníky ČDP
Příloha 5 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu SSŘ
Příloha 6 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu SSŘ
Příloha 7 – Spokojenost se stimuly pracovníky SSŘ
Příloha 8 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení výkonu z pohledu NSŘ
Příloha 9 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu NSŘ
Spokojenost se stimuly pracovníky NSŘ
Příloha 10 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu ŠP
Příloha 11 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku z pohledu ŠP
Příloha 12 – Spokojenost se stimuly pracovníky ŠP
Příloha 13 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu VP
Příloha 14 – Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku z pohledu VP
Příloha 15 – Spokojenost se stimuly zaměstnanci ŠP
Příloha 17: Vzor dotazníku v tištěné podobě

Příloha 1: Organizační schéma závodu Liberec



Zdroj: Dokumenty podniku Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.

Příloha 2: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu ČDP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Vedoucí	10	0,1	1
2.	Benefity	9	0,1	0,9
3.	Vize	8	0,1	0,8
4.	Prostředí	7	0,1	0,7
5.	Příjem	6	0,1	0,6
6.	Postup	5	0,1	0,5
7.	Sociální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Seberealizace	3	0,1	0,3
9.	Pracovní doba	2	0,1	0,2
10.	Spoluúčast	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 3: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu ČDP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Prostředí	10	0,1	1
2.	Seberealizace	9	0,1	0,9
3.	Vedoucí	8	0,1	0,8
4.	Pracovní doba	7	0,1	0,7
5.	Postup	6	0,1	0,6
6.	Vize	5	0,1	0,5
7.	Morální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Příjem	3	0,1	0,3
9.	Sociální ocenění	2	0,1	0,2
10.	Spoluúčast	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 4: Spokojenost se stimuly pracovníky ČDP

Příjem			Benefity			Vedoucí		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	0	0	S1	1	0
S2	0	0	S2	0	0	S2	0	0
S3	0	0	S3	0	0	S3	0	0
S4	0	0	S4	0	0	S4	0	0
S5	0	0	S5	1	80	S5	0	0
S6	0	0	S6	0	0	S6	0	0
Celkem		0	Celkem		80	Celkem		0
Spokojenost		0,00%	Spokojenost		80,00%	Spokojenost		0,00%
Seberealizace			**Postup**			**Spoluúčast**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	1	0	S1	0	0
S2	0	0	S2	0	0	S2	0	0
S3	0	0	S3	0	0	S3	0	0
S4	0	0	S4	0	0	S4	0	0
S5	0	0	S5	0	0	S5	1	80
S6	0	0	S6	0	0	S6	0	0
Celkem		0	Celkem		0	Celkem		80
Spokojenost		0,00%	Spokojenost		0,00%	Spokojenost		80,00%
Vize			**Morální ocenění**			**Sociální ocenění**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	0	0	S1	0	0
S2	0	0	S2	1	20	S2	1	20
S3	1	35	S3	0	0	S3	0	0
S4	0	0	S4	0	0	S4	0	0
S5	0	0	S5	0	0	S5	0	0
S6	0	0	S6	0	0	S6	0	0
Celkem		35	Celkem		20	Celkem		20
Spokojenost		35,00%	Spokojenost		20,00%	Spokojenost		20,00%
Prostředí			**Pracovní doba**					
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota			
S1	0	0	S1	0	0			
S2	0	0	S2	1	20			
S3	1	35	S3	0	0			
S4	0	0	S4	0	0			
S5	0	0	S5	0	0			
S6	0	0	S6	0	0			
Celkem		35	Celkem		20			
Spokojenost		35,00%	Spokojenost		20,00%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 5: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu SSŘ

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Seberealizace	10	0,1	1
2.	Příjem	9	0,1	0,9
3.	Vize	8	0,1	0,8
4	Prostředí	7	0,1	0,7
5	Vedoucí	6	0,1	0,6
6.	Sociální ocenění	5	0,1	0,5
7.-8.	Morální ocenění	3,5	0,1	0,35
7.-8.	Spoluúčast	3,5	0,1	0,35
9.	Benefity	2	0,1	0,2
10.	Postup	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 6: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu SSŘ

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Pracovní doba	10	0,1	1
2.	Vize	9	0,1	0,9
3.	Sociální ocenění	8	0,1	0,8
4.	Morální ocenění	7	0,1	0,7
5.	Prostředí	6	0,1	0,6
6.	Příjem	5	0,1	0,5
7.	Postup	4	0,1	0,4
8.	Vedoucí	3	0,1	0,3
9.	Seberealizace	2	0,1	0,2
10.	Spoluúčast	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 7: Spokojenost se stimuly pracovníky SSŘ

Příjem			**Benefity**			**Vedoucí**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	0	0	S1	0	0
S2	0	0	S2	0	0	S2	0	0
S3	1	35	S3	0	0	S3	0	0
S4	4	260	S4	4	260	S4	2	130
S5	4	320	S5	3	240	S5	9	720
S6	2	200	S6	4	400	S6	0	0
Celkem		815	Celkem		900	Celkem		850
Spokojenost		74,09%	Spokojenost		81,82%	Spokojenost		77,27%
Seberealizace			**Postup**			**Spoluúčast**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	0	0	S1	0	0
S2	0	0	S2	0	0	S2	0	0
S3	1	35	S3	1	35	S3	1	35
S4	3	195	S4	2	130	S4	4	260
S5	6	480	S5	8	640	S5	6	480
S6	1	100	S6	0	0	S6	0	0
Celkem		810	Celkem		805	Celkem		775
Spokojenost		73,64%	Spokojenost		73,18%	Spokojenost		70,45%
Vize			**Morální ocenění**			**Sociální ocenění**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	0	0	S1	0	0
S2	0	0	S2	1	20	S2	1	20
S3	2	70	S3	0	0	S3	0	0
S4	4	260	S4	5	325	S4	5	325
S5	3	240	S5	3	240	S5	4	320
S6	2	200	S6	2	200	S6	1	100
Celkem		770	Celkem		785	Celkem		765
Spokojenost		70,00%	Spokojenost		71,36%	Spokojenost		69,55%
Prostředí			**Pracovní doba**					
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota			
S1	0	0	S1	0	0			
S2	0	0	S2	0	0			
S3	1	35	S3	1	35			
S4	5	325	S4	5	325			
S5	4	320	S5	5	400			
S6	1	100	S6	0	0			
Celkem		780	Celkem		760			
Spokojenost		70,91%	Spokojenost		69,09%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 8: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení výkonu z pohledu NSŘ

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Vedoucí	9	0,1	0,9
3.	Seberealizace	8	0,1	0,8
4	Benefity	7	0,1	0,7
5	Prostředí	6	0,1	0,6
6.	Pracovní doba	5	0,1	0,5
7.	Spoluúčast	4	0,1	0,4
8.	Morální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Sociální ocenění	2	0,1	0,2
10.	Vize	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 9: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvaní v podniku z pohledu NSŘ

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Vedoucí	9	0,1	0,9
3.	Benefity	8	0,1	0,8
4	Seberealizace	7	0,1	0,7
5	Vize	6	0,1	0,6
6.	Postup	5	0,1	0,5
7.	Sociální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Morální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Spoluúčast	2	0,1	0,2
10.	Prostředí	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 10: Spokojenost se stimuly pracovníky NSŘ

Příjem			Benefity			Vedoucí		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	1	0	S1	1	0
S2	2	40	S2	1	20	S2	1	20
S3	5	175	S3	3	105	S3	4	140
S4	22	1430	S4	16	1040	S4	7	455
S5	18	1440	S5	22	1760	S5	26	2080
S6	7	700	S6	12	1200	S6	16	1600
Celkem		3785	Celkem		4125	Celkem		4295
Spokojenost		68,82%	Spokojenost		75,00%	Spokojenost		78,09%
Seberealizace			**Postup**			**Spoluúčast**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	1	0	S1	1	0
S2	0	0	S2	2	40	S2	2	40
S3	6	210	S3	11	385	S3	9	315
S4	19	1235	S4	15	975	S4	16	1040
S5	25	2000	S5	23	1840	S5	25	2000
S6	4	400	S6	3	300	S6	2	200
Celkem		3845	Celkem		3540	Celkem		3595
Spokojenost		69,91%	Spokojenost		64,36%	Spokojenost		65,36%
Vize			**Morální ocenění**			**Sociální ocenění**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	2	0	S1	3	0	S1	1	0
S2	3	60	S2	1	20	S2	2	40
S3	9	315	S3	9	315	S3	5	175
S4	22	1430	S4	20	1300	S4	22	1430
S5	14	1120	S5	19	1520	S5	22	1760
S6	5	500	S6	3	300	S6	3	300
Celkem		3425	Celkem		3455	Celkem		3705
Spokojenost		58,05%	Spokojenost		58,56%	Spokojenost		62,80%
Prostředí			**Pracovní doba**					
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota			
S1	0	0	S1	3	0			
S2	4	80	S2	4	80			
S3	5	175	S3	6	210			
S4	17	1105	S4	17	1105			
S5	22	1760	S5	16	1280			
S6	7	700	S6	9	900			
Celkem		3820	Celkem		3575			
Spokojenost		64,75%	Spokojenost		60,59%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 11: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu ŠP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Pracovní doba	9	0,1	0,9
3.	Benefity	8	0,1	0,8
4.	Spoluúčast	7	0,1	0,7
5.	Vedoucí	6	0,1	0,6
6.	Vize	5	0,1	0,5
7.	Morální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Postup	3	0,1	0,3
9.-10.	Seberealizace	1,5	0,1	0,15
9.-10.	Prostředí	1,5	0,1	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 12: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku z pohledu ŠP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Spoluúčast	9	0,1	0,9
3.	Benefity	8	0,1	0,8
4.	Vedoucí	7	0,1	0,7
5.	Pracovní doba	6	0,1	0,6
6.	Vize	5	0,1	0,5
7.	Morální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Postup	3	0,1	0,3
9.	Prostředí	2	0,1	0,2
10.	Seberealizace	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 13: Spokojenost se stimuly pracovníky ŠP

Příjem			Benefity			Vedoucí		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	2	0	S1	1	0
S2	2	40	S2	2	40	S2	3	60
S3	11	385	S3	1	35	S3	4	140
S4	32	2080	S4	23	1495	S4	10	650
S5	21	1680	S5	35	2800	S5	27	2160
S6	7	700	S6	10	1000	S6	28	2800
Celkem		4885	Celkem		5370	Celkem		5810
Spokojenost		66,92%	Spokojenost		73,56%	Spokojenost		79,59%
Seberealizace			**Postup**			**Spoluúčast**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	4	80	S1	1	20
S2	3	60	S2	6	210	S2	4	140
S3	7	245	S3	13	845	S3	13	845
S4	30	1950	S4	30	2400	S4	28	2240
S5	20	1600	S5	13	1300	S5	20	2000
S6	12	1200	S6	7	0	S6	7	0
Celkem		5055	Celkem		4835	Celkem		5245
Spokojenost		69,25%	Spokojenost		66,23%	Spokojenost		71,85%
Vize			**Morální ocenění**			**Sociální ocenění**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0	S1	3	0	S1	2	0
S2	1	20	S2	5	100	S2	2	40
S3	11	385	S3	14	490	S3	14	490
S4	37	2405	S4	26	1690	S4	24	1560
S5	16	1280	S5	19	1520	S5	22	1760
S6	5	0	S6	6	600	S6	9	900
Celkem		4090	Celkem		4400	Celkem		4750
Spokojenost		56,03%	Spokojenost		60,27%	Spokojenost		65,07%
Prostředí			**Pracovní doba**					
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota			
S1	1	0	S1	0	0			
S2	0	0	S2	3	60			
S3	11	385	S3	7	245			
S4	17	1105	S4	21	1365			
S5	30	2400	S5	25	2000			
S6	14	1400	S6	17	1700			
Celkem		5290	Celkem		5370			
Spokojenost		72,47%	Spokojenost		73,56%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 14: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu z pohledu VP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Seberealizace	9	0,1	0,9
3.	Vedoucí	8	0,1	0,8
4.-5.	Benefity	6,5	0,1	0,65
4.-5.	Pracovní doba	6,5	0,1	0,65
6.	Prostředí	5	0,1	0,5
7.	Sociální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Morální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Spoluúčast	2	0,1	0,2
10.	Postup	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 15: Stanovené váhy dle významnosti stimulů pro setrvání v podniku z pohledu VP

Pořadí	Stimul	Váhy	V1B	KVP
1.	Příjem	10	0,1	1
2.	Vedoucí	9	0,1	0,9
3.	Benefity	8	0,1	0,8
4.	Pracovní doba	7	0,1	0,7
5.	Seberealizace	6	0,1	0,6
6.	Prostředí	5	0,1	0,5
7.	Sociální ocenění	4	0,1	0,4
8.	Morální ocenění	3	0,1	0,3
9.	Postup	2	0,1	0,2
10.	Vize	1	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 16: Spokojenost se stimuly zaměstnanci VP

Příjem			Benefity			Vedoucí		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	0	0	S1	2	0	S1	0	0
S2	7	140	S2	5	100	S2	3	60
S3	8	280	S3	2	70	S3	6	210
S4	27	1755	S4	13	845	S4	14	910
S5	13	1040	S5	28	2240	S5	24	1920
S6	4	400	S6	9	900	S6	12	1200
Celkem		3615	Celkem		4155	Celkem		4300
Spokojenost		61,27%	Spokojenost		70,42%	Spokojenost		72,88%
Seberealizace			**Postup**			**Spoluúčast**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	1	0	S1	4	80	S1	2	40
S2	4	80	S2	3	105	S2	3	105
S3	10	350	S3	8	520	S3	10	650
S4	17	1105	S4	24	1920	S4	20	1600
S5	19	1520	S5	17	1700	S5	21	2100
S6	8	800	S6	3	0	S6	3	0
Celkem		3855	Celkem		4325	Celkem		4495
Spokojenost		65,34%	Spokojenost		73,31%	Spokojenost		76,19%
Vize			**Morální ocenění**			**Sociální ocenění**		
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota
S1	3	0	S1	1	0	S1	0	0
S2	1	20	S2	4	80	S2	4	80
S3	10	350	S3	10	350	S3	5	175
S4	21	1365	S4	19	1235	S4	21	1365
S5	21	1680	S5	21	1680	S5	21	1680
S6	3	0	S6	4	400	S6	8	800
Celkem		3415	Celkem		3745	Celkem		4100
Spokojenost		57,88%	Spokojenost		63,47%	Spokojenost		69,49%
Prostředí			**Pracovní doba**					
Stupnice	Počet výběrů	Hodnota	Stupnice	Počet výběrů	Hodnota			
S1	2	0	S1	2	0			
S2	3	60	S2	3	60			
S3	10	350	S3	5	175			
S4	19	1235	S4	10	650			
S5	15	1200	S5	20	1600			
S6	10	1000	S6	19	1900			
Celkem		3845	Celkem		4385			
Spokojenost		65,17%	Spokojenost		74,32%			

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Příloha 17: Vzor dotazníku v tištěné podobě

Zjištění efektivity motivačního systému podniku

Děkuji Vám za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku pro univerzitní účely.

Pokyny pro vyplňování:

1) Vybranou odpověď označte zaškrtnutím: ☒
2) Při určování pořadí označte pořadí do připravených rámečků 1, 2, 3, atd. 1 2 3
3) Pokud máte jiné, vlastní řešení, uveďte ho jako jednu z možností a stanovte jeho pořadí.

1. Část – Informace o respondentovi

Určete pohlaví

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

1 ☐ muž

2 ☐ žena

Váš věk?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

3 ☐ 15 – 25

4 ☐ 25 – 35

5 ☐ 36 – 50

6 ☐ 51 – 60

7 ☐ 61 a více

Vaše dosažené vzdělání?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

8 ☐ základní

9 ☐ střední odborné

10 ☐ střední všeobecné

11 ☐ vysokoškolské humanitní

12 ☐ vysokoškolské technické

13 ☐ vysokoškolské ekonomické

14 ☐ jiné --> uveďte jaké:

Vámi zastávaný stupeň řízení?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

15 ☐ člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)

16 ☐ vyšší řídící stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

17 ☐ střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)

18 ☐ nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)

19 ☐ štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)

20 ☐ výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

1

2. Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta

Do rámečku doplňte pořadí (1 – 11) jednotlivých stimulů, kde 1 je pro Vás nejvýznamnější stimul a 11 nejméně významný stimul.
Pokud považujete za důležitější jiný neuvedený stimul, uveďte jaký, a uveďte jeho postavení v hierarchii uvedených stimulů (zařaďte ho do pořadí).

Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu

29 ☐ výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna)

30 ☐ poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy)

31 ☐ osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)

32 ☐ seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vašim schopnostem)

33 ☐ karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídící pozici)

34 ☐ spoluúčast na rozhodování (možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na pracovišti)

35 ☐ vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, vedoucí k úspěchu podniku)

36 ☐ morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise)

37 ☐ sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima)

38 ☐ pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště)

39 ☐ pracovní doba (volná, klouzavá, home office)

40 ☐ ……

Pokud považujete některý stimul, který není uveden, pro Vás za důležitý, uveďte ho a označte jeho pořadí

Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS)

41 ☐ výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna)

42 ☐ poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy)

43 ☐ osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)

44 ☐ seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vašim schopnostem)

45 ☐ karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídící pozici)

46 ☐ spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti)

47 ☐ vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku)

48 ☐ morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise)

49 ☐ sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima)

50 ☐ pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště)

51 ☐ pracovní doba (volná, klouzavá, home office)

52 ☐ .....

Pokud považujete některý stimul, který není uveden, pro Vás za důležitý, uveďte ho a označte jeho pořadí

3. Zjištění aktuální spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů ve Vašem podniku

V této části vyjádřete skutečnou spokojenost s konkrétním stimulem ve škále:

Velmi spokojen	označíme 1	Spokojen	označíme 2
Spíše spokojen	označíme 3	Spíše nespokojen	označíme 4
Nespokojen	označíme 5	Velmi nespokojen	označíme 6

Stimul – výše odměny

53 ☐

Stimul – poskytované benefity

54 ☐

Stimul – osobnost přímého nadřízeného

55 ☐

Stimul – seberealizace

56 ☐

Stimul – karierní postup

57 ☐

Stimul – spoluúčast na rozhodování

58 ☐

Stimul – vize, strategie, úspěšnost podniku

59 ☐

Stimul – morální ocenění vedoucím organizační jednotky

60 ☐

Stimul – sociální ocenění pracovní skupinou

61 ☐

Stimul – pracovní prostředí

62 ☐

Stimul – pracovní doba

63 ☐

Stimul – jiné

64 ☐

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

.....

Podpis toho, kdo rozesílá dotazník

4

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky Ing. Arnošta Traxlera, CSc.