

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Bc. Markéta Marková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Marková

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Analýza efektivity motivačního systému podniku

Název anglicky

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivnost současného motivačního systému daného podniku a zjistit efektivnost jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Dílčím cílem práce je charakterizovat kulturně-historický kontext procesu motivace v prostředí České republiky.

Na základě zjištěných dat budou vypracována doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity motivačního systému daného podniku.

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.

Použité jsou metody dotazníkového šetření, indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

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

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance : vše o assessment centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-247-2497-3.

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

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN

978-80-247-1991-7.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. a konzultantovi Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování práce věnovali. Dále bych chtěla vyjádřit poděkování všem respondentům za jejich přínos pro výzkumnou část této diplomové práce. V neposlední řadě patří obrovské díky mé rodině a příteli, kteří mě v průběhu mých studií neustále podporovali a bez nichž by nebylo možné tuto práci dokončit.

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Abstrakt

Jedním z nejdůležitějších úkolů každé organizace je získání a udržení zaměstnanců. Vzhledem k situaci na trhu práce nejen v kontextu České republiky, kdy firmy musí o kvalitní zaměstnance bojovat, se tento úkol stává stále významnějším. Diplomová práce „Analýza efektivnosti motivačního systému podniku“ se zabývá motivačním systémem konkrétní reálné organizace působící v odvětví kosmetického průmyslu, popisuje jeho prvky a následně prostřednictvím specifické metodiky analyzuje spokojenost a efektivnost tohoto systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku. Výsledkem je nejen zjištění celkového hodnocení motivačního systému, ale i jeho prvků, respektive jednotlivých stimulů zvlášť. Zároveň jsou jednotlivé stimuly ještě podrobeny analýze, která se zabývá vlivem stupně řízení na hodnocení stimulů. Práce přináší také návrhy a doporučení pro vedení podniku, jakým stimulům by bylo vhodné věnovat pozornost a jakým způsobem by bylo možné současně nastavený systém inovovat a zefektivnit.

Klíčová slova: motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivnost, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise

Abstract

One of the most important tasks of any organization is to recruit and retain employees. Due to the situation on the labor market not only in the context of the Czech Republic, when companies have to fight for talented employees, this task is becoming increasingly important. The diploma thesis " Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise" deals with the motivation system of a specific organization operating in the cosmetics industry, describes its elements and then analyzes the satisfaction and effectiveness of this system in terms of work performance and staying in the company. The result is not only the determination of the overall evaluation of the motivation system, but also its elements, or individual incentives separately. At the same time, the individual incentives are also subject to analysis, which deals with the influence of the degree of management on the evaluation of incentives. The thesis also brings suggestions and recommendations for the management of the company, what stimuli would be appropriate to pay attention to and how it would be possible to innovate and improve the current motivational system.

Keywords: motivation, stimulation, benefits, rewarding employees, questionnaire, satisfaction, efficiency, motivation system, ranking coefficients, rating scale

Obsah

Úvod	10
1 Cíl práce	12
2 Teoretická východiska	13
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Motiv a stimul.....	13
2.1.2 Motivační proces.....	14
2.1.3 Zdroje motivace	15
2.1.4 Typy motivace	16
2.2 Pracovní motivace.....	16
2.3 Pracovní spokojenost	17
2.4 Výkonová motivace	19
2.5 Odměňování pracovníků	20
2.5.1 Mzda a plat.....	21
2.5.2 Mzdový systém	22
2.5.3 Mzdové formy.....	22
2.5.4 Zaměstnanecké výhody.....	23
2.6 Vybrané motivační teorie	25
2.6.1 Maslowova motivační teorie.....	25
2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model	27
2.6.3 McGregorova teorie X a teorie Y	28
2.6.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	29
2.7 Problémy motivace.....	30
2.7.1 Frustrace.....	31
2.7.2 Deprivace	31
2.7.3 Problémy motivace v organizaci.....	32
2.8 Tvorba motivačního programu.....	33
2.9 Kulturně-historický aspekt motivace v České republice.....	35
2.9.1 Kulturně-historický aspekt motivace v období hospodářské krize 30. let minulého století	35
2.9.2 Úloha motivace a její kulturně-historický aspekt v období socialistického řízení v 70. letech 20. století.....	36
2.9.3 Kulturně historický aspekt motivace v současném období.....	37
3 Metodika	38
4 Praktická část	46
4.1 Charakteristika vybraného podniku	46
4.2 Řídící struktura vybraného podniku.....	47

4.3	Motivační systém vybrané společnosti	49
4.3.1	Mzdové odměňování.....	49
4.3.2	Zaměstnanecké benefity	49
4.4	Dotazníkové šetření.....	53
4.4.1	Analýza dotazníkového šetření.....	53
5	Zhodnocení a doporučení	61
5.1	Hodnocení pořadí stimulů a celková spokojenost a efektivnost motivačního systému.....	61
5.2	Hodnocení spokojenosti a efektivnosti motivačního systému dle stanoveného kritéria	64
5.3	Shrnutí doporučení pro zlepšení motivačního systému podniku	67
Závěr	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM ZKRATEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79
PŘÍLOHY	80

Úvod

Získat a udržet si kvalitní zaměstnance je jedním z nejdůležitějších úkolů každé organizace. V současném světě a v situaci na trhu práce, kdy se zaměstnavatelé potýkají s tzv. bojem o talenty, tento úkol nabývá na stále větším významu. Organizace proto musí vytvářet takové prostředí, které bude jednak konkurenceschopné a především bude nabízet uspokojující prvky pro udržení svých pracovníků. V souvislosti se snahou o získání a udržení zaměstnanců vytváří firmy motivační programy, jejichž cílem je taktéž zvýšení důvěry, a zároveň hrají důležitou roli pro pracovní spokojenost a výkon. Tato diplomová práce je věnována právě tomuto tématu.

Téma motivace pracovníků a potažmo zhodnocení konkrétního motivačního systému je mi blízké z důvodu možnosti provedení výzkumu v reálné organizaci, v níž současně i sama působím. Výsledky mé práce mohou smysluplně sloužit pro budoucí rozvoj motivačního programu zaměstnanců a přispět tak k tolik důležitému úkolu organizace, jímž je získání a udržení zaměstnanců.

Teoretická část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům z oblasti motivace pracovníků na základě literární rešerše. Jsou zde definovány pojmy nezbytné pro porozumění danému tématu a realizaci výzkumné části. Věnuji se psychologickým aspektům motivace, motivaci v kontextu pracovního prostředí, odměňování pracovníků jakožto motivačního prvku a nejznámějším teoriím motivace. Rovněž popisují kulturně-historické aspekty motivace v důležitých obdobích českých dějin.

Praktická část diplomové práce nejprve popisuje aktuálně nastavený motivační systém konkrétního podniku, jímž je mezinárodní společnost působící v oblasti kosmetického průmyslu se sídlem v Praze, a následně za využití metodiky navržené konzultantem Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc. přináší poznatky o spokojenosti a efektivnosti tohoto systému. Nepřichází jen s celkovým zhodnocením motivačního systému, nýbrž zkoumá různé stimuly individuálně, respektive spokojenost s nimi a jejich efektivnost. Rovněž jsou dle vybraného kritéria, konkrétně dle stupně řízení, jednotlivé stimuly znovu analyzovány a je zkoumáno, jakým způsobem se ono hodnocení a efektivnost liší v závislosti na daném stupni řízení. Po identifikaci stimulů, které shledávám jako obsahující prostor pro zkvalitnění, jsou navrženy

praktické možnosti, jakým způsobem by mohli řídicí pracovníci zkoumaného podniku zlepšení dosáhnout.

1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je provedení analýzy efektivnosti motivačního systému ve vybraném podniku a vypracování návrhu, jakým stimulům má vedení podniku věnovat zvýšenou pozornost. Dílčím cílem je stanovení důležitosti jednotlivých stimulů pro výpočet koeficientu váhy pořadí stimulů a zjištění spokojenosti pracovníků s vybranými stimuly.

2 Teoretická východiska

2.1 Motivace

Motivace je v obecném pojetí proces, při němž je jedinec ochotný vynaložit jisté úsilí a aktivitu pro dosažení určitého cíle, který považuje za významný. Účelem motivace je vytvoření si pozitivního přístupu k nějaké činnosti nenásilnou formou. V situacích, kdy nechceme či není vhodné využívat direktivní řízení, nátlaky nebo manipulativní praktiky je motivace příhodnější a zároveň etičtější alternativou k dopracování se k cíli. Pokud je motivace využívána vhodným způsobem a jsou pro ni vytvořeny dobré podmínky, může být nápomocna i k budování mezilidských vztahů a vzájemné důvěře. Nedílným prvkem k motivování ostatních je jednoznačně pochopení druhých. Pokud od ostatních chceme něco získat a motivovat je, je zapotřebí nemyslet jen na sebe. Porozumět ostatním je nutné zejména kvůli tomu, aby motivace nepřešla v manipulaci (Plamínek, 2015; Tureckiová, 2004).

2.1.1 Motiv a stimul

Motiv definuje Měrtlová (2014) společně s Dvořákovou (2007) jako vnitřní popud který nás aktivizuje a vede k jednání. Zároveň napomáhá naše aktivity nasměrovat správným směrem. Všechny naše činy i jednání mají motivační dispozice. Dispozicemi jsou myšleny potřeby, touhy, hodnoty, postoje, ideje a ideály.

Bělohlávek (2016) považuje motivy za něco, co stanovuje, jak velké úsilí a jaký směr dáme našemu jednání. Zmiňuje, že ambiciózní lidé, kteří jsou motivováni postavením, často volí nevhodné prostředky k dosažení výsledků. Tito lidé mnohdy využívají intrik a nezajímají se o ostatní. Naopak lidé, pro které mají velký význam motivy sociální, vytvářejí přívětivou pracovní atmosféru. Ovšem mnohdy za cenu slabšího výkonu, protože se na něj tolik nesoustředí.

Stimulem se rozumí vnější podnět, který vede naše jednání. Pokud jsme ochotni dělat určitou činnost za pomoci vnějších stimulů, jedná se o stimulaci. Stimulace funguje na jednoduché bázi. Pokud za výkon budou poskytovány odměny a hodnoty, práce bude patrně vykonávána.

V případě, že tomu tak nebude, rozuměje nebudou působit stimuly, s největší pravděpodobností se práce zastaví (Plamínek, 2015).

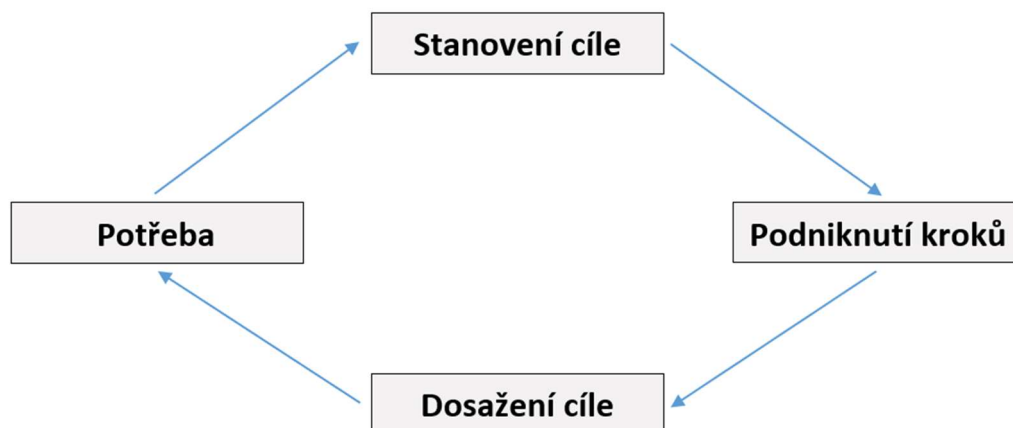
Za největší výhodu u motivace uvádí Plamínek (2015) to, že za předpokladu vhodných motivů může práce probíhat nehledě na vnější podněty. Ovšem při motivování je nesmírně důležité znát člověka a nejedná se o jednoduchý proces. Pokud bychom si chtěli proces zjednodušit, je možné použít místo motivace stimulaci.

2.1.2 Motivační proces

Za tzv. hybatele motivace je považován zájem vynakládat určité úsilí, touha po něčem, co si přejeme a samozřejmě i potřeby obecně. Všechny tyto zmíněné pojmy jsou označovány jako motivy. Hovoříme-li o motivačním procesu, je možné ho vysvětlit ve čtyřech jednoduchých krocích, které mají cyklický charakter. Motivaci podněcuje zjištění potřeb, které nejsou uspokojeny. Neuspokojené potřeby v nás podněcují touhu něco získat či něčeho dosáhnout. Na základě toho jsou vytyčeny cíle, které by měly vést k dosažení našich tužeb a přání. Dalším krokem je již samotné podnikání jednotlivých kroků a volba způsobů chování, které by nám měly pomoci k dosažení předem stanovených cílů. Posledním krokem v modelu procesu motivace by mělo být dosažení cíle. Jestliže se podařilo dosáhnout požadovaného cíle, tak je pravděpodobné, že kroky, které k němu vedly, budeme opakovat v případě, že se objeví obdobné neuspokojené potřeby. Procesu, při němž je úspěšné chování z minulosti opakováno se říká upevňování přesvědčení. Na obrázku 1 je tento proces znázorněn (Armstrong, 2007).

Je příhodné zmínit, jak motivační proces bude fungovat v pracovním prostředí. Vezmeme si příklad, že u zaměstnance vznikne potřeba po vyšším finančním výdělku. Potřeba vydělávat více ho zneklidní a začne přemýšlet, jakým způsobem by mohl svou potřebu uspokojit. Aby uspokojil svou potřebu, může přemýšlet o tom, že bude do práce vkládat větší úsilí za účelem dosažení povýšení. Zvýší tedy svůj pracovní výkon a po nějakém čase dostane v ideálním případě vyšší finanční ohodnocení nebo vyšší pracovní pozici, čímž bude uspokojena jeho potřeba (MBA Knowledge Base, 2021).

Obrázek 1 Proces pracovní motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220), vlastní zpracování

2.1.3 Zdroje motivace

Abychom pochopili, jak motivace funguje, je nejprve nutné zjistit, z čeho vzniká. Za zdroj motivace jsou považovány takové skutečnosti, jež v jedinci probudí tendence k činnosti. Oněch skutečností je mnoho, ovšem za základní zdroje motivace jsou považovány (Bedrnová a Nový a kol., 2002):

- **Potřeby** – lze chápat jako nedostatek čehosi, co osobně člověk považuje za důležité a zásadní. Pokud něco potřebujeme, je vyvoláno určité nepříjemné napětí, jehož se chceme zbavit. Napětí nás dále směřuje k určitému chování pro uspokojení postrádané potřeby. Je avšak nutné, aby jedinec přišel na to, jaká cesta mu umožní uspokojení postrádané potřeby. Potřeby je možné rozdělit na primární a sekundární. Primární potřeby jsou biologické, které souvisí lidským organismem. Za primární potřeby například považujeme potřeby vzduchu, jídla a vody. Do sekundárních potřeb řadíme sociální a psychogenní.
- **Zájmy** – jedná se o specifické druhy motivů, při nichž jedinec zaměří svou pozornost na jistý okruh činností, jejichž provádění bude uspokojovat jeho potřeby.
- **Hodnoty** – všechny skutečnosti, které jedinec během svého života zažívá, zároveň hodnotí – přikládá jim význam. Některé skutečnosti pro něj mají důležitější hodnotu, jiné méně důležitou. Pro každého může být hodnotou něco jiného, nicméně jsou takové, které jsou obecně platné. To jsou hodnoty jako je například rodina, láska, přátelství a zdraví.

- **Ideály** – jsou představy, které jsou pro jedince velmi významné a považují je za jakýsi cíl, kterého se snaží dosáhnout. Ideály jsou ovlivněny zejména vlivem rodinných příslušníků a autorit (Bedrnová a Nový a kol., 2002).

2.1.4 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit na dva typy – vnitřní a vnější. Zaměříme-li se na motivaci vnitřní, jedná se o proces, kdy člověk motivuje sám sebe. Oním motivem je pro něj uspokojování potřeb. Vytváří si tedy faktory, které mu napomáhají v jeho cestě k cíli. V případě vnitřní motivace se jedná o faktory jako je například odpovědnost, příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti či možnost kariérního postupu. Vnitřní motivace má obvykle dlouhodobější charakter, protože je součástí člověka, bez ohledu na vnější působení. Naopak vnější motivace znamená jednoduše vše, co nabízíme ostatním, abychom je motivovali. Patří sem odměňování, různé formy povýšení a pochval, ale zároveň i kritika či tresty. Vnější motivace má na výkon zpravidla rychlejší vliv, na druhou stranu nemusí vždy fungovat dlouhodobě (Armstrong, 2007; Měrtlová, 2014).

2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze chápat jako určité psychologické procesy, které určují směr, dodávají energii a intenzitu pro jednání člověka v rámci pracovního prostředí. Jedná se o soubor procesů, v závislosti kterých člověk alokuje osobní zdroje v průběhu řady možných akcí. Například pokud budeme chtít změnit úroveň svých dovedností, budeme muset věnovat pozornost i energii příslušným tréninkovým úkolům. Pracovní motivace je tedy důležitým determinanem osobních i organizačních úspěchů. Úkolem vedoucích pracovníků by mělo být své zaměstnance vhodným způsobem motivovat. Pokud by se jim to povedlo, získají tak zaměstnance, kteří budou ochotnější a vstřícnější v rámci postoje k práci, nebudou se tolik dopouštět chyb a také nebudou vyžadovat takovou kontrolu a dohled. Způsobů, jak motivovat zaměstnance, je mnoho. Mezi základní nástroje pro příklad patří podpora a pochvala od nadřízeného, možnost samostatného podílení se na úkolech a samozřejmě odměňování – jak peněžního, tak nepeněžního charakteru (Kanfer, Chen, Pritchard, 2008).

Tureckiová (2004) rozlišuje v rámci pracovní motivace dva typy motivů:

Intrinsické – neboli vnitřní či přímé motivy. Tento typ motivů zahrnuje potřebu sociálního kontaktu s lidmi, seberealizace, touhu po moci. Co se týče vnitřních motivů, zdrojem uspokojení se stává práce sama o sobě.

Extrinsické – označovány také jako nepřímé či vnější motivy. Mezi tyto motivy patří zejména mzdové ohodnocení, potřeba jistoty vlastní důležitosti. Práce v tomto případě slouží k uspokojování jiných potřeb (Tureckiová, 2004).

Převážná část našich činností kombinuje intrinsické i extrinsické motivy. V ideálním případě bychom vykonávali práci, jež nás baví a naplňuje, a zároveň za ni dostávali finanční odměnu. Pokud by ale práce neuspokojovala naše vnitřní potřeby či sloužila pouze k uspokojování potřeb jiných, je zapotřebí působení podnětů vnějších. Posilování motivace druhých patří do hlavních funkcí manažerských pozic (Tureckiová, 2004).

2.3 Pracovní spokojenost

Jednou z možných definic pro pracovní spokojenost je, že se jedná o soubor postojů a pocitů, které člověk k zaujímá k práci v pracovním prostředí. Jinak řečeno se jedná o to, do jaké míry má pracovník možnost se seberealizovat a zda ho práce naplňuje. Obvykle je zaměstnanec pracovní spokojený za předpokladu, že má stabilní zaměstnání s možností kariérního růstu a zároveň přijatelný balanc mezi pracovním a soukromým životem (MBA Skool Team, 2021).

Pracovní spokojenost je v pracovním prostředí velmi důležitá. Pokud bude zaměstnanec v práci spokojený, odrazí se to na jeho výkonu a úsilí. Spokojení pracovníci budou prospěšní a budou se spolupodílet na růstu firmy. Je tedy důležité, aby zaměstnavatel pro své zaměstnance zajistil smysluplnou práci a dával jim možnost získávat stále nové schopnosti a dovednosti. Společnost, která bude disponovat spokojenými zaměstnanci, získá zároveň efektivnější a loajální zaměstnance, kteří mohou dopomáhat ke zvýšení zisků. Zásadními faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou (MBA Skool Team, 2021):

- **Odměňování a podmínky práce**

Pro většinu pracovníků hrají velkou roli v pracovní spokojenosti finanční odměňování a benefity, které firma poskytuje. Pracovník, který je dobře finančně ohodnocen a firma mu poskytuje výhodné benefity, je jednoznačně spokojenější než ti, kterým toto není poskytnuto. Podmínky práce též hrají velkou roli v pracovní spokojenosti. Nemusí se jednat pouze o fyzicky pracující, ale i například zaměstnance pracující v administrativní sféře, kteří mohou být nespokojeni například se špatným uspořádáním kanceláří či nedostatečným úklidem.

- **Úcta a uznání**

Pro každého zaměstnance je důležité, aby byl v zaměstnání respektován a bylo s ním dobře zacházeno. Pokud bude pracovník za svou tvrdou práci náležitě odměněn, bude ho to dál motivovat k vyššímu výkonu.

- **Jistota zaměstnání**

Současný trh práce se neustále rychle mění a vyvíjí. Pokud zaměstnanec najde společnost, ve které si ho zaměstnavatel bude chtít z dlouhodobého hlediska udržet, zvýší to u něj důvěru k dané firmě a zároveň to bude i důležitým prvkem pro pracovní spokojenost.

- **Pracovní výzvy a kariérní růst**

Stereotypní pracovní úkoly velmi často vedou k pracovní nespokojenosti. Z tohoto důvodu je vhodné, aby zaměstnavatelé dávali svým pracovníkům možnost podílet se na zajímavých a nových úkolech. Kariérní růst je pro mnohé nesmírně důležitý. Jestliže společnost dává stávajícím zaměstnancům možnost kariérně růst, vede to k větší pracovní spokojenosti, protože díky této možnosti získali ze strany firmy důvěru a podporu.

- **Rovnováha pracovního a osobního života**

Téměř každý z nás chce mít dobrou práci a zároveň volný čas, při kterém by se mohl věnovat své rodině a blízkým. Proto nalezení této rovnováhy má vysokou prioritu u zaměstnanců a velký vliv na pracovní spokojenost (MBA Skool Team, 2021).

2.4 Výkonová motivace

Motivace a výkon spolu úzce souvisí, jelikož motivace společně se schopnostmi jedince ovlivňují výkon. Toto tvrzení vyjadřují Bedrnová a Nový a kol. (2002) společně s Pauknerovou (2012) prostřednictvím následujícího vzorce:

$$V = f(S \times M)$$

V značí úroveň výkonu (kde je zahrnutá jak kvantita, tak i kvalita)

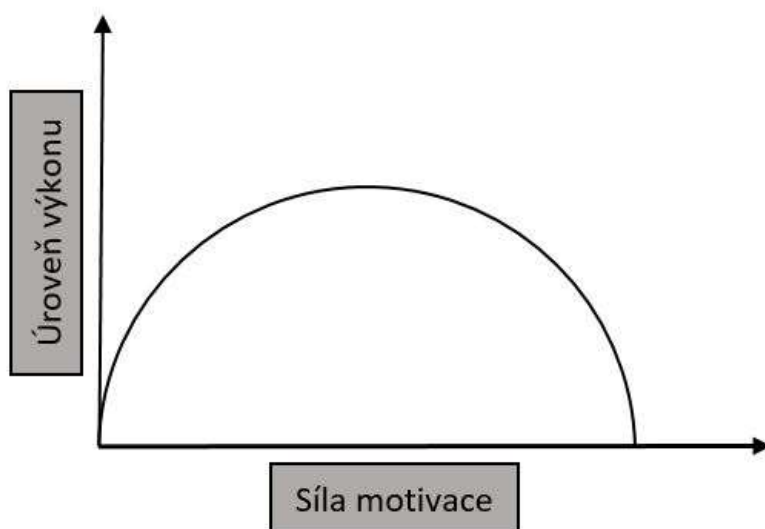
S je úroveň schopností

M znamená úroveň motivace

Z tohoto vzorce vyplývá, že pokud budou schopnosti jedince nulové, jeho výkon se bude též rovnat nule. Výkonová motivace souvisí s osobností člověka a jeho potřeby úspěchu nebo alespoň vyhnutí se neúspěchu. Tyto potřeby má každý jeden z nás, jen intenzita je jiná. Výkonovou motivaci ovlivňuje hned několik aspektů. Největší vliv mají například: výchova v rámci rodinného zázemí, sociální skupiny, jichž je jedinec součástí, národní kultura i osobní zkušenosti (Pauknerová, 2012).

Jak uvádí Nakonečný (1992) i přesto, že motiv bude silný, nemusí to nutně znamenat vyšší výkon. Bude-li pro nás splnění určitého úkolu velmi důležité, můžeme pocítovat silný stres a napětí, jenž naopak může negativně ovlivnit požadovaný výkon. Zjednodušeně lze říci, že pokud úroveň motivace bude až příliš vysoká, výsledku nemusíme dosáhnout v žádané míře. V souvislosti s tím existuje tzv. Yerkes – Dodsonův zákon (někdy též označován jako „obrácená U-křivka“), který popisuje, jak vzájemně souvisí úroveň motivace, obtížnost úkolu a výkon. Díky tomu je možné nalézt optimální úroveň motivace. Tento zákon funguje tak, že pokud úroveň motivace bude nízká, bude nízká i úroveň výkonu. Pokud bude motivace vyšší, bude se zvyšovat i výkon, ovšem pouze do jisté míry. Jakmile přesáhne motivovanost jedince určitou hranici, úroveň jeho výkonu bude paradoxně nižší. Z toho plyne, že každý úkol má svou určitou optimální úroveň motivace, kdy vyšší anebo nižší motivace směřuje ke zhoršení výkonu. Optimální úroveň motivace je podmíněna tím, jak je určitý úkol obtížný. Optimem pro složitější úkoly bývá nižší úroveň motivace a pro ty jednodušší je zase zapotřebí vyšší úroveň motivace jedince. Křivka vyjadřující vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu je znázorněna na obrázku 2.

Obrázek 2 Vztah výkonu a motivace



Zdroj: Nakonečný (1992, s. 119), vlastní zpracování

2.5 Odměňování pracovníků

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat.

Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John. C Maxwell (Pilařová, 2016, s.131)

Odměňování má v kompetenci personální oddělení a hraje významnou roli v motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců celkově. Účelem odměňování je stimulovat zaměstnance k výkonu, prosazovat strategii firmy a stabilizovat své zaměstnance. Existují dvě formy odměňování. První z nich je peněžní forma odměňování. Do té patří všechny složky mezd a platu, tedy i peněžně přiznávané benefity, jako je příspěvek na dopravu, bydlení, stravu, vzdělávání a aktivity pro volný čas. Druhou formou je nepeněžní odměňování. Součástí této formy jsou hmotné odměny - výrobky, služby, či osobní vybavení, například služební telefon nebo auto. Do nepeněžní formy odměňování je též možné zařadit to, co vytváří pracovní spokojenost. Tím je myšlena zaměstnancova spokojenost s charakterem práce, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, vztahy na pracovišti či jiní činitelé, kteří formují pozitivní vztah k organizaci (Měrtllová, 2014; Šikýř, 2012).

2.5.1 Mzda a plat

Výchozím dokumentem pro definici mzdy a platu je zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 zákoníku práce upravuje odměňování zaměstnanců následovně: (Zákon č. 262, 2006 Sb.):

- (1) *„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.“*
- (2) *„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*
- (3) *Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*
 - a) *stát*
 - b) *územní samosprávný celek*
 - c) *státní fond*
 - d) *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo*
 - e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“* (Zákon č. 262, 2006 Sb.)

Rozdíl mezi mzdou a platem dle zákoníku práce spočívá v tom, že plat je poskytován zaměstnanci zaměstnavatelem ve veřejné službě či správě. Plat pro zaměstnance ve veřejné službě a správě je téměř či zcela hrazen z veřejných zdrojů a jeho vyplácení se řídí dle závazných pravidel, kde není možný prostor pro jakékoliv odchylky. Mzdu vyplácí ostatní zaměstnavatelé svým zaměstnancům. Zákoník práce společně s prováděcími předpisy vymezuje jen obecné zásady pro odměňování zaměstnanců. Zásady upravují zejména: sazbu pro minimální mzdu a příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek, o víkendy a ve ztížených pracovních podmínkách. Mimo obecné zásady zaměstnavatel stanovuje vyšší odměňování sám a záleží na vzájemné dohodě se zaměstnanci (Šikýř, 2012; Urban, 2017).

2.5.2 Mzdový systém

Mzdovým systémem se rozumí zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Mzdový systém si zaměstnavatel sám aplikuje dle firemní strategie, ale je nutné, aby se řídil zásadami pracovněprávních vztahů, které stanovuje zákoník práce. Jedna ze základních zásad je povinnost zaměstnavatele spravedlivě odměňovat své zaměstnance, zajišťovat rovné zacházení a pracovní podmínky, též je nepřipustná jakákoliv diskriminace (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012).

2.5.3 Mzdové formy

Jednotlivé formy mezd se liší v zásadách a postupech, které stanovují mzdu. Nejvíce užívané formy mezd jsou následující (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012):

- **Časová mzda** – je základní forma mzdy. Nejčastěji se využívá hodinová či měsíční mzda, ovšem někdy též bývá vymezena týdně. Zaměstnanec dostává mzdu za odpracované hodiny. Tuto formu mzdy vypočítáme tak, že počet odpracovaných časových jednotek vynásobíme mzdovým tarifem. Mzdovým tarifem se rozumí hodinová, týdenní či měsíční mzda. Největší výhodou časové mzdy je její nenáročnost. Zpravidla je doplňována i jinou formou mzdy, jako je například osobní ohodnocení či prémie.
- **Úkolová mzda** – v případě této též základní formy je zaměstnanec odměňován určitou částkou za vykonání úkolu. Pro výpočet mzdy je nutné znát normu výkonu, případně množství a hodinový mzdový tarif. Úkolová mzda je využívána tam, kde je množství produkce stěžejní, zejména výrobě.
- **Podílová mzda** – někdy též provizní je doplňková forma, kdy mzda závisí na prodaném množství či poskytnutí služeb. Provize může fungovat tak, že doplňuje pevnou složku mzdy nebo i jako jediná složka. V případě, že funguje jako jediná složka mzdy, má zaměstnanec právo na zaručenou mzdu, která je určena dle náročnosti a složitosti dané práce. Největší nevýhodou v případě provizní formy mzdy je nejistota výše příjmu, jež mnohdy vyvolává u zaměstnanců nespokojenost a často kvůli tomuto aspektu práci mění.
- **Prémie a jiné odměny** - ty zaměstnavatel svým zaměstnancům vyplácí jednorázově nebo pravidelně. Zaměstnavatel si výši a formu prémie určuje sám, ovšem musí být

stanovena pravidla ve vnitřním předpise týkající se odměňování. Nejčastěji bývají prémie vypláceny za kreativitu, produktivitu a nadstandartní výkon.

- **Osobní ohodnocení** – bývá také často využíváno jako doplněk ke mzdě. To určuje manažer prostřednictvím hodnocení zaměstnance. Tato doplňková forma by měla sloužit především ke zvýšení výkonnosti zaměstnance (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012).

2.5.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům určité benefity především pro to, aby zajistil kolektiv stabilních zaměstnanců, kteří budou loajální a motivováni k práci. Hlavním aspektem těchto výhod je fakt, že se nejedná o peněžní odměnu za vykonanou práci. I přestože se nejedná o čistě finanční prostředek, mohou mít zaměstnanecké výhody účinky dlouhodobého charakteru pro setrvání v podniku. I když ne každý považuje zaměstnanecké výhody za bonus, pro mnohé jsou nedílnou a přirozenou složkou. Pokud by výhody nebyly poskytovány, může to v krajních případech pro některé znamenat důvod pro změnu zaměstnání. Systém zaměstnaneckých výhod by měl být efektivně sestavený a jeho hlavním cílem je stimulovat zaměstnance k většímu výkonu a setrvání v podniku (Šikýř, 2012; Urban, 2017).

Každá firma si volí systém benefitů dle svého uvážení. Ovšem na první místě by měli být vždy zaměstnanci a jejich potřeby. Celý systém benefitů spadá pod činnost personálního oddělení. K efektivnímu fungování systému benefitů je vhodné, aby firma udělala čas od času průzkum, při němž by byla zjištěna spokojenost zaměstnanců se stávajícími výhodami. Případně zjistit, co zaměstnanci postrádají a vytvářet tak efektivní systém, který bude výhodný pro obě strany (LMC, 2021).

Mezi nejčastěji využívané benefity patří:

- třináctý a případně čtrnáctý plat,
- příspěvky na stravování, dopravu, bydlení apod.,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova,
- dovolená nad zákonný nárok,
- služební auto, notebook, telefon a další firemní vybavení (LMC, 2021).

Některé zaměstnanecké výhody, které byly atraktivní dříve, dnes už být nemusí. Například v nabídce pracovních míst se velmi hojně objevuje možnost pracovat v hezkém prostředí zázemí firmy. Ovšem v dnešní době, kdy práce se na homeoffice stává čím dál více běžnější, postrádá tato výhoda tak trochu smysl. Proto by měl zaměstnavatel brát v potaz nynější situaci a také zařadit benefity, které následují současné trendy. V dnešní době se celá řada benefitů přesouvá do online prostředí. Oblíbenými moderními firemními benefity jsou (LMC, 2021) :

- **Péče o zdraví** – mnoho firem zavádí pro své zaměstnance možnost lékařských prohlídek a vyšetření. Zaměstnanci si mohou při zdravotních potížích domluvit online lékařskou prohlídku, na základě níž je pak lékař odkáže na specializované pracoviště. Díky tomu tak ušetří čas při dlouhém čekání u svého praktického lékaře, který je pak stejně ve většině případů posílá k odborníkovi na daný problém.
- **Péče o duševní zdraví** – v dnešní hektickém a mnohdy stresujícím světě je kladen důraz na psychické zdraví. Proto možnost služeb firemního psychologa je žádoucí a zaměstnanci ji hojně využívají. Stejně tak jako u jiných benefitů, mnoho asociací zajišťuje online poradenství a programy na míru pro danou firmu.
- **Online semináře a lekce** – ať už se jedná o semináře zaměřené například na rozvoj osobnosti, kurz dovedností v excelu či například online lekce jógy, je tato možnost v současné době mezi zaměstnanci velmi populární. Díky online prostředí si zaměstnanci mohou třeba zacvičit během jednotlivých porad z pohodlí domova. V tomto případě je úlohou personalistů vybírat co možná nejzajímavější kurzy, o které budou zaměstnanci jevit zájem.
- **Podpora zaměstnanců s dětmi** – je též v současné době velmi často poskytována. Zaměstnavatelé se čím dál více snaží vyjít zaměstnancům, kteří jsou rodiči, vyjít vstříc v rámci možnosti flexibilní pracovní doby a rozvrhnutí úkolů dle jejich potřeb. Některé firmy mají dokonce přizpůsobené firemní prostory tak, aby si zaměstnanci mohli vzít své potomky s sebou. V nějakých firmách dokonce poskytují hlídání či možnost využívat firemní školku přímo v sídle firmy či její bezprostřední blízkosti.
- **Čtyřdenní pracovní týden či neomezená dovolená** – jsou velkým trendem moderního světa práce. V případě zkráceného pracovního týdne je největší výhodou to, že si zaměstnanec může lepším způsobem sladit pracovní a osobní život. I přesto, že bude zaměstnanec pracovat o den méně, může a většině případech bývá stejně produktivní. Neomezená dovolená je netradičním benefitem, který již několik

zaměstnavatelů nabízí. Zde se spoléhá na to, že zaměstnanec bude dovolenou čerpat rozumně a bude plnit domluvené úkoly s odpovědností (LMC, 2021).

2.6 Vybrané motivační teorie

Poznatky z motivačních teorií jsou uplatňovány ve firemní praxi pro motivaci zaměstnanců. Mezi nejznámější motivační teorie patří teorie zaměřené na uspokojování potřeb. Do povědomí se dostali zejména autoři jako je Abraham Maslow, Frederick Herzberg a Douglas McGregor (Tureckiová, 2004; Měrtlová, 2014).

2.6.1 Maslowova motivační teorie

Abraham Maslow byl americký psycholog, který se zaměřoval zejména na humanistickou psychologii. Je považován za jednoho z nejvlivnějších autorů, co se motivačních teorií týče. Maslow hierarchicky rozdělil potřeby člověka do pěti kategorií, jak můžeme vidět na následujícím obrázku jeho pyramidy (Bělohlávek, 2016; Tureckiová, 2004).

Obrázek 3 Maslowova pyramida



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 59)

Fyziologické potřeby – mají své místo na začátku Maslowovy pyramidy. Patří sem potřeba potravy, vody, tepla a další nezbytné elementy důležité pro přežití.

Potřeba jistoty a bezpečí – následuje hned za fyziologickými potřebami a je též z jednou základních a pro jedince velmi důležitá.

Sociální potřeby – v případě, že jsou předchozí dvě potřeby uspokojeny, člověk projevuje zájem o uspokojování potřeb, jako je potřeba lásky, sociální sounáležitosti a sociální jistoty. Tyto a následující dvě potřeby jsou považovány za potřeby vyšší.

Potřeba uznání a úcty – znamená pro jedince mít vlastní sebeúctu a také aby ho uznávali ostatní.

Seberealizace – stojí na samotném vrcholu hierarchie potřeb. Je to potřeba prohlubovat své schopnosti a dovednosti pro to abychom se stali takovým člověkem, jakým chceme a také věříme, že se můžeme stát (Dvořáková, 2007; Wagnerová, 2008).

Pokud by došlo k tomu, že by se nižší potřeby zhroutily, jedinec bude usilovat o jejich obnovení a až poté bude uspokojovat ty vyšší. Člověk se rozvíjí z psychologického hlediska tak, že postupuje vzhůru hierarchií potřeb. Ovšem nemusí se vždy jednat přímočarý vývoj a je zřejmé, že se lidé k již z dřívějšíka uspokojeným potřebám vracejí (Armstrong, 2007; Měrtllová, 2014).

Je příhodné zmínit, že Maslowova motivační teorie nebyla empiricky ověřena a byla podrobena nejedné kritice. Zejména mu bylo vytýkáno to, že na potřeby všech jedinců nelze aplikovat obecnou teorii. Lidé jsou odlišní a jejich priority v uspokojování jednotlivých potřeb se mohou také různit. Sám Abraham Maslow do určité míry zpochybnil své striktní uspořádání jednotlivých potřeb (Armstrong, 2008).

Tureckiová (2004) aplikovala Maslowovu hierarchii potřeb na firemní prostředí. Uvádí, že k uspokojování fyziologických potřeb napomáhá mzda či plat. Potřebu jistoty a bezpečí zase mohou zajistit bezpečností a ochranné prostředky nebo zabezpečení stálého pracovního místa. Sociální potřeby jsou v případě firemního prostředí uspokojovány možnostmi sociálního kontaktu s ostatními pracovníky nebo budováním osobního postavení v rámci pracoviště. Zaměříme-li se na potřebu uznání, je možné ji v podnikové realitě nalézt v pracovní spokojenosti, získání pracovního statusu nebo v dalších podobách nehmotného odměňování. Ovšem k tomuto bodu se nemusí všichni jedinci dopracovat. Posledním bodem

je potřeba seberealizace. Tu je možné uspokojit prostřednictvím vzdělávání a dalšího rozvoje, který je zaměstnancům poskytován. Rozvojem je myšlen nejen ten odborný, ale i takový, který napomáhá k rozvoji osobnosti z obecného hlediska.

2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Další motivační teorií, která přispěla k pochopení motivace v pracovním prostředí, je dvoufaktorová teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga. Ten zjistil, že na pracovní motivaci a spokojenost mají vliv dvě odlišné skupiny faktorů motivace. Ty rozdělil následovně (Dvořáková, 2007; Pauknerová, 2012):

1. Vnější faktory – hygienické (dissatisfactory)

Do této skupiny řadí Herzberg peníze ve formě mzdy, pracovní podmínky, personální řízení, mezilidské vztahy a zajištění jistého pracovního místa. Pokud by tyto faktory chyběly či by s nimi byl jedinec nespokojený, zapříčiní pracovní nespokojenost u zaměstnanců. Pakliže budou dissatisfactory v příznivém stavu, nevyvolají ovšem pracovní spokojenost, nýbrž jen to, že zaměstnanci nebudou nespokojeni. Zjednodušeně řečeno nebudou mít markantní vliv na pracovní motivaci (Dvořáková, 2007; Pauknerová, 2012).

2. Vnitřní faktory – motivátory (satisfactory)

Za vnitřní faktory je považován výkon, obsah práce, různé formy uznání, odpovědnost, možnost rozvoje a karierního postupu. Špatný stav výše zmíněných faktorů bezprostředně nezapříčiní nespokojenost. Zaměstnanci nebudou spokojeni, ale zároveň ani nespokojeni. V případě, že mají vnitřní faktory pozitivní charakter, tak kladně ovlivní pracovní výkon i spokojenost. U těchto motivátorů je nutné podotknout, že každý jedinec má své vnitřní potřeby subjektivně uspořádané a též vlastnosti se různí. Díky tomu, že budeme brát osobní vlastnosti a potřeby jedinců v potaz, bude další motivační působení jednodušší a efektivní (Dvořáková, 2007; Pauknerová, 2012).

Bedrnová a Nový a kol. (2002) s Dvořákovou (2007) uvádí, že v rámci Herzbergerovi dvoufaktorové teorie nemusí být pomyslná hranice mezi prvními a druhými faktory nutně striktní. Jako příklad uvádí vnější faktor – mzdu. I přesto, že ji Frederick Herzberg považuje

za hygienický faktor, bylo empiricky dokázáno, že může fungovat i jako motivátor. Stejně tak je z Herzbergerova výzkumu patrné, že vliv faktorů není možné vymezit striktně. To z důvodu, že záleží na situaci, v rámci které dochází k motivaci, a též na tom, v jaké míře působí motivy. Dále se Herzberg zabývá postojem zaměstnance k práci a přichází s novými pojmy pro definici stavů onoho postoje. Zavádí pojem - nikoliv nespokojenost, jež znamená, že pracovní podmínky nemají na pracovní ani pozitivní, ale zároveň ani negativní vliv. Dalším nově zavedeným podobným pojmem, s kterým přichází, je – nikoli spokojenost. To znamená, že motivátory chybí či mají negativní vliv. Pro lepší přehlednost je možné stavy, které charakterizují postoj zaměstnance k práci vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 4 Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Vnější faktory - hygienické	Vnitřní faktory - motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací, vyšší pracovní výkon

Zdroj: Dvořáková (2007, s. 173), vlastní zpracování

Největším přínosem Herzbergerova dvoufaktorového modelu je to, že byla zjištěna souvislost pracovní motivace s pracovní spokojeností. I přesto, že tyto dva faktory spolu vzájemně souvisí, nejedná se o přímo úměrnou souvislost. To, že bude zaměstnanec pracovní spokojený, nemusí nutně znamenat, že bude zároveň i motivovaný (Pauknerová, 2012; Tureckiová, 2004).

2.6.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie pracovní motivace se od předchozích dvou liší zejména tím, že je méně vědecká. V rámci tohoto přístupu Douglas McGregor dělí pracovníky na dva typy a zároveň definuje, jak by se k nim mělo přistupovat v rámci jejich motivování (Pauknerová, 2012; Wagnerová, 2008).

Teorie X – pracovníci, kteří patří do této skupiny, nepracují rádi a hledají si nejrůznější způsoby, jak se práci vyhnout. Obvykle dělají v pracovním procesu jen to, co je nutné a nevyhnutelné. Od těchto jedinců není možné čekat, že budou dělat cokoliv nad rámec

povinností, či že budou nad pracovními úkoly hlouběji přemýšlet. Pracovník typu X je považován za lenivého a nemůže se na něj zpravidla spoléhat. Kvůli výše zmíněným vlastnostem je nutné na tyto jedince uplatňovat takový systém řízení, kdy je jedinec stimulován odměnou ve formě peněží, ale zároveň mu též hrozí při pracovní nekázní určitá forma potrestání. Kdyby tento typ zaměstnance nebyl řízen tímto způsobem, jeho cílem by byly jen jeho osobní potřeby bez ohledu na firemní potřeby (Bedrnová a Nový kol., 2002; Wagnerová, 2008).

Teorie Y – stojí v protikladu k teorii X. Pracovníci kategorie Y jsou zodpovědní, iniciativní a berou v potaz potřeby organizace. Důležitou roli pro ně v pracovním prostředí hraje samostatnost, touha po úkolech, kde mohou využít vlastní kreativitu a též možnost osobního rozvoje. Tito pracovníci vykonávají práci, aniž by se báli trestů a nemusí být kontrolováni tak, jako ti podle teorie X. Jsou to jedinci, kteří s ochotou vykonávají danou práci a je pro ně důležitá identifikace s organizací. Motivace je v tomto případě založena zejména na možnostech kariérního a osobního růstu a podpoře při samostatném vykonávání úkolů (Pauknerová, 2012; Wagnerová, 2008).

Obě dvě teorie výrazně ovlivňují to, jak bude manažer se svými podřízenými zacházet, řídit je, a která forma motivace bude pro pracovníky vhodná a využívaná. Je vhodné, aby manažeři nepovažovali finanční prostředky jako jediný způsob motivace svých zaměstnanců. Pokud by tak činili, budou zanedbávány mezilidské vztahy. V opačném případě, kdy jsou mezilidské vztahy ze strany manažera budovány a podporovány, mohou se stát důležitými i pro jedince, pro které byla dříve důležitá pouze finanční odměna (Pauknerová, 2012).

2.6.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Autorem teorie spravedlnosti (někdy též označovaná jako teorie ekvity) je americký psycholog J. Stacy Adams. I přestože v názvu teorie stojí spravedlnost, bylo by možné ji popsat i jako teorii nespravedlnosti. Motivačním impulsem je snaha o spravedlnost, ovšem aby byla mobilizována, je zapotřebí vnímání určité míry nerovnosti, kterou představuje nespravedlnost. Tato motivační teorie funguje na základě toho, že se jednotlivec porovnává s ostatními členy skupiny. Funguje na principu směny, kdy jedinec něco určitého vkládá

a očekává, že dostane něco zpátky na oplátku. To co jedinec vkládá, je označováno jako vstupy. Možnými vstupy dle Adamse mohou být vzdělání, dovednosti a zkušenosti, pracovní úsilí, služební stáří, sociální status a další. Aby vstupy plnily svou funkci, musí je daný jedinec považovat za relevantní. Veškeré vstupy mohou a nemusí být uznávané druhou stranou - například zaměstnavatelem. V případě, že druhou stranou nejsou uznávané, vzniká zde prostor právě pro onu nespravedlnost (Miner, 2005).

Pro to, co člověk získává zpět, používá autor označení - výstupy. Za ty považuje mzdu, plat a další finanční odměny, pracovní podmínky, statusové symboly, výhody pro zaměstnance na seniorských pozicích apod. Stejně tak jako u vstupů i u výstupů je důležité, co jedinec považuje jako za relevantní pro výměnu za jeho vstupy (Miner, 2005).

Tureckiová (2004) tvrdí, že teorie ekvity stojí na principu sociálního srovnávání jednotlivců v pracovních skupinách a pro pochopení této teorie uvádí na následujícím obrázku tento jednoduchý vzorec:

Obrázek 5 Teorie spravedlnosti - vzorec

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

O_v = vlastní výstup
 I_v = vlastní vstup
 O_d = výstup druhé osoby
 I_d = vstup druhé osoby

Zdroj: Tureckiová (2004, s. 64), vlastní zpracování

2.7 Problémy motivace

Motivační proces by měl vést k dosažení požadovaného cíle. Ovšem samotná cesta k cíli nebývá vždy jednoduchá a bez problémů. Může se stát, že v průběhu procesu se objeví komplikace, které ztěžují či zcela znemožňují vykonávat motivační činnosti. V této souvislosti se objevují stěžejní překážky, a to frustrace a deprivace (Bedrnová a Nový a kol., 2002).

2.7.1 Frustrace

Frustraci je možné chápat jakožto situaci nebo stav, při kterém je znemožněné vykonávat motivované činnosti. Situací se zde rozumí konkrétní specifická okolnost, při níž kdosi nebo cosi brání dojít k uspokojení určité potřeby. Stavem je myšlen zase duševní stav, který je konsekvencí frustrační situace. Tu je možné rozdělit na dva typy (Bedrnová a Nový a kol., 2002):

- 1) **Absence předmětu** - který by sloužil pro uspokojování potřeb. Oním předmětem může být každá skutečnost, kterou jedinec považuje za potřebnou pro dosažení cíle.
- 2) **Existence předmětu x překážka** – v tomto případě existuje tzv. předmět, který slouží k realizaci motivované činnosti, ale zároveň se objevuje překážka, jež zabraňuje dojít k uspokojení potřeby. Takovou překážkou bývá v nejčastějších případech nedostatek znalostí či dovedností nebo lenost či neochota jedince k určité činnosti (Bedrnová a Nový a kol., 2002).

Reakce na frustraci mohou být různé, avšak mezi nejčastější patří: agrese či útok, stereotypie či regrese. V souvislosti s reakcí na frustraci se objevuje fenomén nazývaný frustrační tolerance. Jedná se o to, do jaké míry je jedinec odolný v rámci frustrační situace. Frustrační tolerance nejspíš souvisí temperamentem člověka, ovšem částečně ji lze ovlivnit i výchovou či sebevýchovou (Bedrnová a Nový a kol., 2002).

2.7.2 Deprivace

O deprivaci mluvíme, pokud se jedinec dostane do takového psychického stavu, který nastal následkem nějaké životní situace, při němž nemá příležitost uspokojovat základní potřeby. Oproti frustraci se jedná o dlouhodobý problém (tykající se neuspokojování potřeb) a obvyklé má větší negativní dopad na vývoj osobnosti jedince. Základní potřeby, které deprivovanému jedinci chybí, jsou (Bedrnová a Nový a kol., 2002):

- potřeba podnětů obecně,
- potřeba podnětů pro učení se,
- potřeba sociálních vztahů,
- potřeba společenského uplatnění.

Bedrnová a Nový a kol. (2002) dále zdůrazňují, že nejhorší vliv na osobnost jedince může mít deprivace zejména v dětství nebo v období dospívání. Právě tyto období jsou rozhodující pro utváření osobnosti, a pokud by byla deprivace dlouhodobého charakteru, tak bude mít vliv na přirozený duševní vývoj. U dospělých se samozřejmě také objevuje deprivace, ale její dopady nebývají natolik fatální jako u dětí. V rámci deprivace u dospělých jedinců často vyskytuje u starších či nemocných lidí, kteří postrádají sociální kontakty.

2.7.3 Problémy motivace v organizaci

Urban (2017) považuje odměny a sankce za základ motivace. Ve své knize hovoří o tom, proč motivace v organizaci mnohdy nefunguje. I přesto, že motivace na první pohled působí jako jednoduchá záležitost, ne každý ji umí správně aplikovat. Mnoho vedoucích pracovníků považuje mzdu či plat za jedinou motivaci svých podřízených a o jinou formu se nesnaží. Další špatnou domněnkou bývá, že odměna přísluší zaměstnanci pouze v případě, kdy vykoná něco mimořádného mimo jeho rozsah pracovních úkolů. Podnětem pro odměňování v rámci motivace (jinak než pouze platem) by mělo být usilování o to, abychom od svých zaměstnanců reálně získali výkon, za který jsou placeni.

Zdrojem nefungující motivace v organizaci nemusí být pouze to, že zaměstnavatel neposkytuje odměny nad rámec platu (případně sankce), ale i to, že s nimi vhodně nenakládá. Je nutné podotknout, že odměna/sankce nemusí být nutně peněžní, nýbrž se může jednat jakoukoli skutečnost, jež je pro zaměstnance příjemná/nepříjemná. Existují tyto nejčastější situace, při kterých motivace selhává (Urban, 2012):

- **Zaměstnanec nemá povědomí o odměnách a sankcích.** To znamená, že neví, jaké důsledky bude mít vykonaná nebo eventuálně nevykonaná práce. Zpravidla za toto můžou jejich nadřízení, protože zaměstnancům tento aspekt neobjasnili nebo nepodali dostatečné množství informací. Jestliže zaměstnanec nezná, jaké odměny nebo tresty ho za práci (ať už vykonanou, tak i nevykonanou) čekají, motivace pro plnění pracovních úkolů klesá.
- **Zaměstnanec nedostává odměnu** i přesto, že svou práci vykonává dobře. Případně to, co získává, pro něj není odměnou. Pokud zaměstnanec nedostává žádnou odměnu, jeho motivace není tak velká, jako u odměňovaných zaměstnanců.
- **Zaměstnanec neplní úkoly, přesto je odměňován** – pokud zaměstnanec ví, že bude dostávat odměnu i přestože úkoly plnit nebude, jeho snaha bude minimální.

- **Zaměstnanec je trestán za správně vykonané úkoly** – nepatří do nejčastějších situací, ovšem zřídka se v organizacích (bez úmyslu) objevuje.
- **Zaměstnanec není potrestán za to, že neplní úkoly** – v případě, že zaměstnanec neplní úkoly a nehrozí mu žádná sankce, odrazí se to negativně na jeho výkonnosti (Urban, 2012).

Otázkou nadále zůstává, jak takovým problémům v rámci motivace zaměstnanců předejít. Základním bodem pro správné fungování motivace v organizaci, je stanovení odměn/sankcí pro všechny obtížnější úkoly. Dále je nutné, aby zaměstnavatel své zaměstnance informoval a podrobně jim vysvětlil systém odměn a sankcí. Zaměstnanec i zaměstnavatel by měli vědět, že kromě peněžní odměny existují i jiné. Sem můžeme zařadit možnost získat nové znalosti a dovednosti, větší šanci na kariérní růst a v souvislosti s tím zvýšení platu nebo vyšší prestiž (Urban, 2012).

2.8 Tvorba motivačního programu

Motivační program organizace si klade za cíl vytvořit částečný či komplexní soubor aktivit, které budou pozitivně působit na výkon zaměstnanců. Motivační program není jasně vymezený, proto je na managementu lidských zdrojů vytvořit takový systém, který bude efektivní. Systém by měl zejména podporovat zájem zaměstnanců o jejich osobní rozvoj a následné využívání získaných znalostí a dovedností v rámci organizace. Pro vytvoření efektivně fungujícího systému je důležité propojit potřeby organizace s potřebami a motivy zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Může se stát, že i přesto že motivační systém organizace bude nabízet hojné množství zaměstnaneckých výhod a dalších aspektů pro motivaci zaměstnanců, nebude dostačující. Pokud firma nebude brát v potaz potřeby svých zaměstnanců, bude jen investovat velké množství finančních prostředků bez jakéhokoliv přínosu pro firmu. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby organizace se svými zaměstnanci dostatečně komunikovala a zjišťovala tak, co zaměstnanci potřebují. Každá organizace by měla usilovat o budování takové firemní kultury, díky níž budou zaměstnanci spokojeni (LMC, 2020).

Dvořáková (2007) uvádí, jak by se mělo postupovat při tvorbě motivačního programu organizace. Prvním krokem (v rámci tvorby motivačního programu) by měla být analýza současného stavu motivačních faktorů a celkové spokojenosti zaměstnanců v podniku. Tu je možné provést například za pomoci dotazníkového šetření či formou osobních dotazníků. Mnohdy pro zjištění výše zmíněných faktorů firmy využívají pomoc z řad odborníků či firem, které se na tuto problematiku specializují. V závislosti na předchozí zjištění by mělo být charakterizováno motivační klima podniku. To by mělo vymezit, co způsobuje pracovní spokojenost, ale i nespokojenost zaměstnanců. Třetím bodem je pak vytyčení jednotlivých cílů motivačního programu. Je zapotřebí si jasně určit, jaké změny chceme v rámci motivace zaměstnanců dosáhnout. Předposlední bod tvorby motivačního programu se týká vytyčení jasných nástrojů, jež nám pomůžou k dosažení vyšší výkonnosti a motivovanosti pracovníků. Posledním bodem je již vypracování motivačního programu. Ten by měl mít formu strukturovaného dokumentu a měl by zahrnovat jednotlivé kroky realizace, časový plán a mělo by být uvedeno, kdo bude zodpovědný za celkovou realizaci. Výše zmíněná autorka pro přehlednost vytyčuje jednotlivé kroky a výstupy při tvorbě motivačního programu v následující tabulce.

Tabulka 1 Postup při tvorbě motivačního programu organizace

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní?	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný?	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Dvořáková (2007, s. 183), vlastní zpracování

2.9 Kulturně-historický aspekt motivace v České republice

Motivace a její kulturně-historický aspekt se v průběhu let měnil. Tato kapitola diplomové práce se bude věnovat zkoumání motivace v období velké hospodářské krize ve 30. letech a také období socialismu v 70. letech minulého století v kontextu České republiky.

2.9.1 Kulturně-historický aspekt motivace v období hospodářské krize 30. let minulého století

Hospodářská krize začala ve Spojených státech amerických roku 1929. Za příčiny této krize je považován rychlý růst výroby bez patřičné poptávky. Nabídka byla mnohonásobně vyšší než poptávka, proto je tato krize někdy označována také jako krize z nadvýroby. Zároveň akciový trh zažíval svůj vzestup a příliv nových investorů, což zapříčinilo nadhodnocení firem a jejich akcií. Tyto skutečnosti způsobily pád na newyorské burze, ke kterému došlo 25. října 1929 – označováno jako černý pátek (Kárník, 2002).

Krize se rozšiřovala do evropských zemí, na území tehdejšího Československa začala být vnímána v roce 1930. Prvním krizí zasaženým odvětvím bylo zemědělství, které v té době poskytovalo zaměstnání šedesáti procentům obyvatelstva. Následně se krize začíná projevat i v sektoru průmyslu (poptávka po průmyslovém zboží klesla o 40 %). Tento velký propad poptávky souvisí s tím, že ekonomika Československa byla exportního charakteru. V důsledku výše zmíněného se začala výroba znatelně omezovat. To vedlo k propouštění pracovníků a následnému růstu nezaměstnanosti. Na vrcholu hospodářské krize bylo v Československu až kolem jednoho miliónu nezaměstnaných obyvatel (Kárník, 2002).

Podpora nezaměstnaných ve 30. letech fungovala dle tzv. gentského systému. Ten umožňoval vyplácení příspěvků pouze těm, co v odborech působili. Vláda tehdejší doby chtěla kromě podpory průmyslu a zemědělství, pomáhat zejména dělníkům, kteří nebyli součástí odborů. Těm byly v době hospodářské krize vypláceny příspěvky na jídlo ve formě tzv. žebračenek. Podmínkou pro poskytování podpory pro nezaměstnané byl výkon veřejně prospěšných prací. V tomto období bylo motivování pracovníků velice jednoduché. Kdo měl práci, dělal vše pro to, aby o ni nepřišel. Motivovat pro setrvání v podniku nebylo třeba

a hlavním motivačním stimulem pro zvýšení pracovního výkonu byl strach, aby pracovník o práci nepřišel (Lacina, 1984).

2.9.2 Úloha motivace a její kulturně-historický aspekt v období socialistického řízení v 70. letech 20. století

Pro socialistické řízení v 70. letech bylo charakteristické zejména státní vlastnictví výrobních prostředků, komunistická kádrová politika a centrální plánování a řízení. Tyto zmíněné systémové prvky socialismu měli negativní vliv na hospodářský výkon. Společnost v té době usilovala zejména o svůj vlastní prospěch a vybudování bohaté komunistické společnosti. Po zaměstnancích chtěla, aby hájili státní zájmy. Avšak zaměstnanci chtěli i něco jiného, jako například vyšší mzdu, kratší pracovní dobu či menší objem práce. Dalším prvkem, co snižovalo výkon i snahu o inovace, byla absence konkurence. Konkurencí je v tomto smyslu chápána jak ta mezi jednotlivými podniky, tak i ta mezi samotnými zaměstnanci v podniku. V tomto období byl dostatek pracovních míst pro všechny, z toho důvodu měl člověk jistotu pracovního místa, což mělo značný vliv na demotivaci pracovníků. Již výše zmíněná kádrová politika, také značně ovlivňovala výkon a motivaci pracovníků za socialismu. Pro společnost byli stěžejní loajální zaměstnanci, kteří hájili zájmy komunistické strany. Na odměňování tudíž neměli vliv znalosti a výkon, ale spíše stranické zájmy (Vodička, 1989).

Obecně lze říci, že určitý vliv na nepříznivém hospodářském vývoji, má právě neschopnost a chybějící snaha společnosti správně motivovat její příslušníky. Lidé se v návaznosti na to, čím dál více odcizují od tehdejší formální společnosti i jejího systému. Ve srovnání s popisovanou situací třicátých let, je situace přesně opačná. O práci se nikdo nebál, ze zákona musel každý občan pracovat. Byla nulová nezaměstnanost, respektive umělá zaměstnanost. To vedlo k velmi nízké motivaci i z hlediska pracovního výkonu (Strniska, 1985; Vodička, 1989).

2.9.3 Kulturně historický aspekt motivace v současném období

Po roce 1989 v průběhu devadesátých let bylo nutné uskutečnit přechod od socialistických principů řízení k tržnímu hospodářství. V tomto období byly hlavním motivačním stimulem peníze. Jakýkoliv úspěch či neúspěch byl měřen pouze penězi (Horáček, 2020).

Postupně se ale i v České republice začaly uplatňovat ostatní motivační stimuly, které jsou charakterizovány v předchozích kapitolách literární rešerše této práce.

3 Metodika

V této kapitole bude podrobně popsána metodika pro zjištění a výpočet efektivnosti jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivnosti motivačního systému jako celku. Metodika je zpracována podle návrhu konzultanta Ing. Arnošta Traxlera, CSc. Práce je založena na zjištění pořadí důležitosti stimulů, spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet efektivnosti stimulů a celého motivačního systému.

Aby bylo možné zjistit efektivnost motivačního systému, je zapotřebí učinit tyto jednotlivé kroky:

- 1. Určit pořadí důležitosti motivačních stimulů*
- 2. Stanovit váhu důležitosti motivačních stimulů*
- 3. Určit koeficient váhy pořadí*
- 4. Zjistit spokojenost respondentů se stanoveným stimulem*
- 5. Zjistit efektivnost stanoveného stimulu*
- 6. Realizovat výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem*
- 7. Realizovat výpočet celkové efektivnosti motivačního systému*
- 8. Výpočet spokojenosti a efektivnosti motivačního systému dle zvoleného kritéria*

1) Určit pořadí důležitosti motivačních stimulů

Prvním krokem je určení počtu motivačních stimulů, které budou považovány v rámci analýzy za nejvýznamnější, budou sledovány a následně hodnoceny. Počet stimulů bude označován písmenem **n**, v našem případě bude $n = 10$. Respondenti budou v dotazníkovém šetření určovat významnost jednotlivých motivačních stimulů. Pořadí důležitosti bude 1 - n, pokud $n = 10$, potom pořadí důležitosti je 1 - 10. Dotazovaní seřadí stimuly od nejvýznamnějších (1. v pořadí), po nejméně významný (10. v pořadí).

2) Stanovit váhu důležitosti motivačních stimulů

Abychom stanovili váhu důležitosti jednotlivých motivačních stimulů, použijeme pořadí zvolené respondentů. Stimulu, který bude na prvním místě, přidělíme váhu 10 bodů. Stimul na posledním místě (v naší analýze na 10. místě) obdrží váhu 1 bod. Pro výpočet váhy jednoho bodu (V1B) využijeme následující vzorec:

$$V1B = \frac{1}{n}$$

3) Určit koeficient váhy pořadí

Třetím krokem je stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP). Tento dílčí krok postupu je důležitý, protože každý stimul má jinou váhu. Stimul na prvním místě je nejvýznamnější – má nejvyšší váhu. Stimul na posledním místě je nejméně významný – má nejnižší váhu. Pro výpočet KVP_i použijeme následující vzorec:

$$KVP_i = VB_i \times V1B$$

VB_i – váha vyjádřená v bodech jednotlivých stimulů

V následující tabulce 2 je uveden příklad výpočtu KVP_i v případě, že $n = 10$.

Tabulka 2 Výpočet koeficientů váhy pořadí (KVP_i)

Pořadí důležitosti	VB _i	V1B	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

Zdroj: vlastní zpracování

4) Zjistit spokojenost respondentů se stanoveným stimulem (SS)

Respondenti v dotazníku vyplňují spokojenost s danými stimuly v rozsahu:

- 1 – velmi spokojen
- 2 – spokojen
- 3 – spíše spokojen
- 4 – spíše nespokojen
- 5 – nespokojen
- 6 – velmi nespokojen

Jednotlivým stupňům spokojenosti přidělíme procenta v rozmezí 0 – 100%. Pro přehlednost je možné vidět stupnici spokojenosti na následujícím obrázku.

Obrázek 6 Stupnice spokojenosti se stimuly



Zdroj: vlastní zpracování

Příklad č. 1: z dotazníkového šetření jsme získali na daný stimul tyto odpovědi: 2 x velmi spokojen, 3 x spokojen, 4 x spíše spokojen, 1 x spíše nespokojen, 1 x nespokojen a ani jednou se neobjevila odpověď velmi nespokojen. Výpočet spokojenosti zkoumaného stimulu (SS) v tomto případě je možné vidět v tabulce č. 3:

Tabulka 3 Výpočet spokojenosti zkoumaného stimulu - příklad

(S1) velmi spokojen = 100 (%)	2 x 100 = 200
(S2) spokojen = 80	3 x 80 = 240
(S3) spíše spokojen = 65	4 x 65 = 260
(S4) spíše nespokojen = 35	1 x 35 = 35
(S5) nespokojen = 20	1 x 20 = 20
(S6) velmi nespokojen 0	0 x 0 = 0
Σ	755

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost (SS) vypočítáme na základě získaného počtu dílčích spokojeností (S1 – S6), které vynásobíme procenty odpovídajícími stupnici spokojenosti se stimuly (viz obrázek 1). Dalším krokem je výpočet maximální spokojenosti. Pokud bychom získali od všech dotazovaných všechny odpovědi s hodnocením velmi spokojen, jednalo by se o maximální spokojenost – 100%. Dle příkladu č. 1 máme 11 respondentů – maximální spokojenost je $11 \times 100 = 1100\%$. Po dosazení hodnot do následujícího vzorce získáme spokojenost s daným stimulem.

$$SS_i = \frac{\sum_{i=1}^6 S_i}{(n \times 100)}$$

SS_i – spokojenost s i -tým stimulem

S_i – dílčí spokojenosti

n – počet respondentů

Výpočet v našem případě (příklad č. 1) je:

$$SS_i = \frac{755}{1100} \doteq 0,69$$

Z toho vyplývá, že spokojenost s daným stimulem je 69%. Dle tohoto návodu je nutné vypočítat spokojenost pro všechny nejvýznamnější stimuly.

5) Zjistit efektivnost stanoveného stimulu

Efektivnost značí to, jak je daný stimul pro respondenta významný. Pro zjištění efektivnosti daného stimulu (ES) dosadíme spokojenost s daným stimulem (SS) a koeficient váhy pořadí (KVP) do tohoto vzorce:

$$ES_i = SS_i \times KVP_i$$

ES_i – efektivnost i-tého stimulu

SS_i – spokojenost s i-tým stimulem

KVP_i – koeficient váhy pořadí

Dosazení do vzorce dle příkladu č.1:

$$ES_i = 0,69 \times 0,7 \doteq 0,48$$

Z toho vyplývá, že efektivnost s daným stimulem je 48%. Dle tohoto návodu je nutné vypočítat efektivnost pro všechny nejvýznamnější stimuly.

6) Realizovat výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem

Šestým krokem je výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem – budeme používat označení CSMS. Ta se vypočítá tak, že sečteme všechny nejvýznamnější stimuly (v našem příkladu je jich 10) a vydělíme je maximální spokojeností, viz následující vzorec:

$$\text{CSMS} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{SS}_i \times 100}{(n \times 100)}$$

Dosazení v našem případě (SS_i má symbolickou hodnotu):

$$\text{CSMS} = \frac{680}{1100} \doteq 0,62$$

V tomto případě je celková spokojenost s motivačním systémem 62%.

7) Realizovat výpočet celkové efektivnosti motivačního systému

Následujícím krokem je výpočet celkové efektivnosti motivačního systému – v tomto případě budeme používat označení CEMS. Vypočítáme tak, že učiníme součet všech efektivností nejvýznamnějších stimulů (ES_i) a vydělíme je součtem maximálních možných efektivností. Maximální možná efektivnost se vypočítá jako $KVP_i \times 100$. V našem případě maximální možnost efektivnosti je 550 ($100 + 90 + 80 + \dots + 10$).

Vzorec pro realizaci výpočtu celkové efektivnosti motivačního systému je:

$$\text{CEMS} = \frac{\sum_{i=1}^n ES_i \times 100}{\sum_{i=1}^n KVP_i \times 100}$$

Výpočet v našem případě (ES_i má symbolickou hodnotu):

$$\text{CEMS} = \frac{285}{550} \doteq 0,52$$

V tomto případě je celková efektivnost motivačního systému 52%.

8) Výpočet spokojenosti a efektivnosti motivačního systému dle zvoleného kritéria

Na základě výše popsané analýzy pro zjištění spokojenosti a efektivnosti motivačního systému je možné aplikovat tuto metodiku i na různá kritéria. Ona kritéria si lze vybrat z identifikačních otázek dotazníkového šetření – například je možné zjistit spokojenost a efektivnost podle věku, pohlaví či jednotlivých stupňů řízení v podniku.

Aby bylo možné vypočítat spokojenost a efektivnost dle zvoleného kritéria, je zapotřebí určit pořadí jednotlivých stimulů. To je možné za pomoci kontingenčních tabulek, které vytvoříme z dostupných dat (dotazníky) a následně aplikujeme postup jednotlivých kroků metodiky (1-7). Tato problematika bude podrobněji popsána a vysvětlena na konkrétním případě výsledků mé analýzy v následující kapitole.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Pro účely praktické části diplomové práce jsem si vybrala společnost, jejíž název nebude z důvodu anonymizace uveden. Bude nazývána společností XY. Tato mezinárodní společnost působí na trhu více než sto let a patří mezi vůbec největší společnosti, které se zaměřují na přímý prodej. Společnost XY má smíšenou produkci - orientuje se na výrobu a prodej kosmetických výrobků, šperků, módních a bytových doplňků. Produkty jsou prodávány prostřednictvím nezávislých reprezentantů a v posledních letech je možné objednávat výrobky i skrze internetový obchod. Výhodou přímého prodeje je, že zákazníci neplatí poštovné a objednávku jim doručují přímo prodejci až domů. Historie této firmy je opravdu bohatá. Na svém počátku začínal zakladatel s prodejem pouhých pěti parfémů, postupem času se firma začala rapidně rozvíjet. V současnosti je portfolio firmy pestré, nabízeno je přes tři sta produktů. Mezi nejprodávanější výrobky patří parfémy a dekorativní kosmetika. Firma působí ve více než sto státech světa a díky přímému prodeji poskytuje možnost finančního výtěžku pro zhruba šest milionů lidí.

Analýza motivačního systému v této diplomové práci bude zaměřena pouze na centrální pobočku pro Českou republiku a Slovensko, která má své sídlo v Praze. Společnost XY nemá v České republice výrobní závod. Vývoj jednotlivých produktů a jejich produkce pro celou Evropu probíhá v Polsku. Hlavním úkolem a cílem české pobočky jsou zejména činnosti, které zajišťují a podporují prodej, jako je například zajištění marketingové strategie a kvartálních analýz, komunikace se zákazníky a reprezentanty, elektronická komerce, organizace projektů pro podporu prodeje. Pražská pobočka má celkem osm oddělení a jejich výčet je následující:

- Sales and Sales Support
- Commercial Activation
- Analytics and Transformation
- Human Resources
- Finance
- Representative Experience and Processing
- Information Technology
- Global Solution

Celkový počet na pražské centrále činí 78 zaměstnanců, z nichž je 55 na hlavní pracovní poměr a zbylých 23 zaměstnanců pracuje na dohodu o provedení práce či činnosti. Jedná se tedy o střední menší podnik a její řídicí subsystém je popsán v další kapitole.

4.2 Řídicí struktura vybraného podniku

Vybraný podnik, jak již bylo výše popsáno, je mezinárodní společností a její organizační struktura je proto složitá, neboť má velké množství zaměstnanců a reprezentantů. Na obrázku níže je možné vidět zjednodušenou organizační strukturu české centrály, v níž byla provedena analýza motivačního systému.

Na vrcholu řídicí struktury firmy XY stojí generální manažer, který zastává vyšší řídicí stupeň a v rámci české pobočky má největší podíl na rozhodování. Poté následují další členové top managementu, který tvoří manažeři pro jednotlivá oddělení. Ti jsou za fungování a výsledky svého oddělení zodpovědní právě generálnímu manažerovi. Top management se zaměřuje na tvorbu strategického plánu organizace a zároveň zajišťuje koordinaci organizace jako celku. Je proto nezbytné, aby manažeři jednotlivých oddělení, i přestože je jejich zaměření odlišné, vzájemně spolupracovali. Právě díky kooperaci a celkové provázanosti napříč organizací se aktivity podniku stávají efektivními.

Každé jednotlivé oddělení má pak jednoho či v případě větších oddělení více vedoucích týmů a ti spadají do nižšího stupně řízení. Dále je každé oddělení zastoupeno různým počtem štábních a výkonných pracovníků. Jsou jimi obvykle digitální, administrativní či finanční pracovníci, kteří jsou pověřeni dílčími úkoly. To ovšem neznamená, že jejich práce je neužitečná, ba naopak jsou velmi důležitou a nepostradatelnou složkou v organizační struktuře společnosti.

Obrázek 7 Organizační struktura podniku XY



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Motivační systém vybrané společnosti

Stimulům, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, a jejich efektivnosti bude věnováno dotazníkové šetření. V této kapitole jsou popsány formálně definované složky motivačního systému podniku XY, které tvoří zejména mzdové odměňování a zaměstnanecké benefity. Samozřejmě jsou zde i další neformální stimuly, které ovlivňují motivaci pracovníků, jako je možnost seberealizace, pracovní prostředí, osobnost nadřízeného a další.

4.3.1 Mzdové odměňování

Odměňování je bezesporu důležitým faktorem, který posiluje pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. To je ve vybraném podniku tvořeno základní mzdou, která představuje hlavní složku mzdy, je neměnná a vyplácena v měsíčním intervalu. Druhou složkou mzdy je v podniku osobní ohodnocení, které je nenárokové a jeho vyplácení závisí na tom, do jaké míry plní zaměstnanec pracovní povinnosti. Výše osobního ohodnocení se individuálně liší. Poslední finanční složku ve vybrané společnosti tvoří roční bonusy. Ty si také není možné nárokovat a jejich přiznání i výše se odvíjí dle toho, jak se daný rok firmě daří. Zjednodušeně lze říci, že pokud obraty nedosáhnou takové výše, jaký je plán, zaměstnanec roční bonus nedostane.

Veškeré výše zmíněné mzdové odměňování se týká pracovníků na hlavní pracovní poměr. Brigádníci pracující na dohodu o provedení práce/činnosti jsou odměňováni na základě hodinové mzdy. Avšak i oni mohou být při nadprůměrném plnění pracovních povinností oceněni mimořádnou finanční odměnou, která je jim vyplacena jednorázově.

4.3.2 Zaměstnanecké benefity

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům poměrně širokou škálu firemních benefitů. Některé zaměstnanecké výhody jsou určeny pouze pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr, jiné i pro pracující na dohodu. Pokud má zaměstnanec zkrácený úvazek, například poloviční či třičtvrtě, tak se rozsah benefitů úměrně krátí. Převážnou většinu benefitů mohou zaměstnanci začít využívat po uplynutí zkušební doby. Firemní benefity má v kompetenci specializovaný pracovník z oddělení lidských zdrojů. Ten si po uplynutí zkušební doby pozve zaměstnance na osobní schůzku (pokud situace nedovoluje osobní schůzku, zajistí ji v online prostředí) a vysvětlí jim, jaké výhody mohou v rámci společnosti čerpat. Jednotlivé složky zaměstnaneckých benefitů firmy jsou:

BenefitPlus

Jedná se o online program, díky němuž mohou zaměstnanci (pracující na HPP) čerpat finanční prostředky na vzdělávání a volný čas. Každý kalendářní rok se zaměstnanci na jeho konto připíše částka 10 000 korun na vzdělávání a 15 000 korun na volný čas. Tyto částky nelze převádět na další rok, a pokud by je zaměstnanec přečerpal, rozdíl bude odečten z poslední mzdy. Co se týče konta vzdělávání, je možné využívat jazykové kurzy a vzdělávací kurzy, které souvisí s rozvojem v rámci pracovní pozice či zaměřením zaměstnance. Skrze konto pro volný čas lze využít příspěvek například na zážitky, cestování, ubytování či sport. Také je možné čerpat finanční prostředky z konta pro nákup v lékárnách, obchodech se sportovním vybavením a podobně. Velmi populárním je využití benefitu prostřednictvím portálu Slevomat. Zde nejčastěji zaměstnanci využívají možnost zakoupení víkendových pobytů, adrenalinových zážitků nebo vstupů na nejrůznější kulturní akce.

Privátní lékařská péče

Dalším benefitem, který firma nabízí, je lékařská péče pro zaměstnance. Ta je poskytována prostřednictvím soukromého zdravotnického zařízení Canadian Medical, které sdružuje velké množství lékařů s různým zaměřením. Společnost XY plně hradí svým zaměstnancům členství, konkrétní zákroky (které nejsou hrazeny zdravotní pojišťovnou) si pak zaměstnanci hradí sami. Zaměstnanci, kteří využijí možnost členství v Canadian Medical, dostávají jedenkrát za rok balíček doplňků stravy pro posílení imunity.

Životní připojištění

Je hrazeno zaměstnavatelem, zaměstnancům se pouze jednou ročně daní pojištění ve mzdě (nepeněžní plnění). Pojištěna je smrt z jakékoliv příčiny a také trvalé následky úrazu s progresivním plněním (výše plnění je 24x hrubá měsíční mzda). Uvedeným pojištěním jsou zaměstnanci kryti celoročně, v pracovních i volných dnech, kdekoliv na světě po dobu trvání pracovního poměru se společností XY.

MultiSport karta

MultiSport karta slouží pro volný vstup do sítě kolem 1800 zařízení pro sport a relaxaci. Karta lze využít každý den na jeden volný vstup. Sportovní a relaxační zařízení nabízejí pestrou škálu aktivit, například fitness, lezecké stěny, zdravotní cvičení, bazény nebo sauny. Zaměstnanec platí za kartu zvýhodněnou částku 730 korun měsíčně, zbytek částky doplácí firma. Tato výhoda je poskytována i zaměstnancům na dohodu o provedení práce či činnosti.

Každý ze zaměstnanců má možnost si zřídit zkušební kartu na měsíc zdarma. Navíc je také možnost doprovodné karty pro své blízké za 750 korun a až čtyři dětské karty za 400 korun měsíčně. Částka je zaměstnancům odečítána formou měsíční srážky ze mzdy.

E-stravenky

Od minulého roku přešla firma XY z papírových stravenek na elektronické. E-stravenky jsou v hodnotě 100 korun a 55% hradí zaměstnavatel. Nárok na stravenku vzniká po odpracování více než tří hodin. Elektronické stravenky poskytují také cashback a to tak, že za každých utracených 100 korun v restauraci, dostane zaměstnanec 10 korun zpět na účet.

Dovolená

Zaměstnanci společnosti XY mají nárok na 25 dní placené dovolené. Je vyplácena průměrnou mzdou z předchozího kvartálu. Pokud zaměstnanec nastoupil v průběhu roku, dovolená se krátí dle odpracovaných hodin. Zaměstnanec nemá při čerpání dovolené nárok na stravenku.

Náhradní volno za svátek o víkendu

V případě, že státní svátek připadne na víkend, společnost XY poskytuje zaměstnancům náhradní volno. Aby jej mohl zaměstnanec využít, je nutné mít volno předem schváleno přímým nadřízeným. Volno s náhradou mzdy je možné čerpat v rámci současného či následujícího kvartálu a je vyplácenou průměrnou mzdou. V tomto případě též zaniká nárok na stravenku.

Sick Day

Funguje tak, že si zaměstnanec v případě, že se necítí dobře, vezme den volna. Ve firmě XY mohou tohoto volna zaměstnanci využít třikrát do roka. V tomto případě je volno zohledněno jako odpracovaný den, nekrátí se k nástupu či výstupu v průběhu roku a zaměstnanec má nárok na stravenku.

Vzorky k vyzkoušení a sleva na produkty

Každý zaměstnanec firmy dostává jednou za měsíc nové produkty firmy k vyzkoušení zdarma. Jedná se o kosmetické výrobky či šperky v hodnotě kolem tisíce korun, které si může pracovník vyzvednout na centrální pobočce, či jsou mu v případě zájmu zasílány

poštou. Dále má každý zaměstnanec možnost využívat slevu 30% na veškeré nezlevněné výrobky a 10% na produkty ve slevě. Navíc zaměstnanci při objednávce neplatí dopravu a balné.

Další benefity

Mezi další benefity, které firma poskytuje, patří možnost práce z domova, která je dokonce od roku 2020 plošně doporučena těm, kteří nemusejí do kanceláře docházet. Dále mají zaměstnanci možnost využívat slevy do nejrůznějších obchodů. V neposlední řadě jsou pracovníci ve firmě často odměňováni dárkovými předměty při příležitostech, jako jsou narozeniny, výročí firmy nebo o Vánocích.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno pro všechny zaměstnance pražské pobočky společnosti XY. Dotazník v elektronické formě sestavil konzultant diplomové práce Ing. Arnošt Traxler, CSc., jako prostředek byla použita webová aplikace *LimeSurvey*. Respondentům byl dotazník distribuován prostřednictvím pracovních emailových adres. Celkově bylo osloveno všech 78 zaměstnanců podniku, podařilo se získat 41 kompletně vyplněných dotazníků.

Dotazník byl sestaven tak, že první část tvořily identifikační otázky pro zjištění informací o respondentovi. Ty zahrnovaly otázky ohledně pohlaví, věku, vzdělání, zaměření podniku a zastávaného stupně řízení. Stupeň řízení je důležitý pro předmět našeho dílčího zkoumání zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku.

V druhé části dotazníku byli respondenti požádáni o stanovení pořadí motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku. Úkolem bylo seřadit jednotlivé stimuly dle významnosti ovlivňující pracovní výkonnost, první místo představovalo pro respondenta nejvýznamnější stimul, poslední nejméně významný.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na zjištění aktuální spokojenosti s jednotlivými motivačními stimuly. Hodnotící škála pro konkrétní stimuly byla v rozsahu: velmi spokojen – velmi nespokojen.

4.4.1 Analýza dotazníkového šetření

Na základě použité metodiky z *kapitoly č. 4* byla provedena analýza pro zjištění spokojenosti a efektivnosti s motivačním systémem ve vybraném podniku.

Dle prvního kroku metodiky určíme pořadí důležitosti. V tabulce 4 jsou hodnoty počtu pořadí významnosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu. Tabulka 5 značí pořadí významnosti pro setrvání v podniku.

Příklad výpočtu pořadí (pro výši odměny za práci, tabulka č. 4):

Pořadí stanovíme tak, že vezmeme z dotazníku počet odpovědí pro jednotlivé stimuly na konkrétním místě.

V tomto případě se odpověď výše odměny na prvním místě objevila 20krát, na druhém místě 7krát, atd. Výpočet vypadá následovně:

$$S1 \rightarrow 20 \times 1(\text{hodnota pořadí}) + 7 \times 2 + 5 \times 3 + 3 \times 4 + 3 \times 5 + 1 \times 6 + 1 \times 7 + 1 \times 8 + 0 \times 9 + 0 \times 10 + 0 \times 11 + 0 \times 12 = 97$$

Tímto způsobem provedeme výpočet pro všechny stimuly. Nejnižší hodnotě přiřadíme pořadí 1., nejvyšší hodnotě pořadí 12.

Tabulka 4 Pořadí významnosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí ->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.		
Stimuly														
výše odměny za práci	20	7	5	3	3	1	1	1	0	0	0	0	97	1.
poskytované benefity	1	8	7	2	6	3	4	5	0	3	3	0	225	4.
osobnost přímého nadřízeného	3	5	11	3	2	4	4	3	2	0	3	1	207	3.
seberealizace	10	8	4	3	4	2	6	2	2	0	1	0	169	2.
karierní postup	4	3	4	6	3	3	3	1	5	5	3	1	248	5.
spoluúčast na rozhodování	1	3	0	4	4	5	4	6	5	2	5	2	293	8.
vize, strategie, úspěšnost podniku	0	1	0	2	3	2	3	4	8	9	8	1	352	11.
morální ocenění vedoucím	0	1	0	5	3	2	5	11	1	9	3	1	316	10.
sociální ocenění pracovní skupinou	0	0	1	2	5	7	3	4	11	4	3	1	315	9.
pracovní prostředí	1	3	6	3	2	6	5	3	2	5	4	2	278	6.
pracovní doba	2	2	0	6	5	6	3	1	4	4	7	1	285	7.
jiné	0	1	4	3	1	0	0	0	1	0	1	31	423	12.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Pořadí významnosti jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku

Pořadí ->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.		
Stimuly														
výše odměny za práci	19	10	6	2	2	1	0	0	1	0	0	0	90	1.
poskytované benefity	2	9	6	4	5	4	5	3	0	2	2	0	204	3.
osobnost přímého nadřízeného	4	6	6	4	8	1	5	3	2	0	1	1	196	2.
seberealizace	5	8	5	4	3	2	4	3	1	2	5	0	215	4.
karierní postup	5	2	5	5	4	5	1	3	4	2	4	1	237	5.
spoluúčast na rozhodování	1	1	3	2	7	5	3	9	5	1	4	1	289	7.
vize, strategie, úspěšnost podniku	0	0	2	4	1	4	3	3	6	9	7	2	341	11.
morální ocenění vedoucím	0	2	0	2	3	4	6	7	4	11	1	1	318	9.
sociální ocenění pracovní skupinou	0	0	3	3	1	6	6	4	7	5	7	0	326	10.
pracovní prostředí	1	2	3	2	4	3	3	4	6	6	5	2	306	8.
pracovní doba	5	0	3	8	3	5	3	2	5	3	3	1	248	6.
jiné	0	2	0	2	0	1	2	0	0	0	2	32	438	12.

Zdroj: vlastní zpracování

Další postup analýzy je stanovit váhu důležitosti motivačních stimulů (krok č. 2 viz metodika) a určit koeficient váhy pořadí (krok č. 3 viz metodika). Do tabulky z metodiky s č. 6 a č. 7 dosadíme jednotlivé stimuly.

V dotazníku bylo celkem 12 stimulů, z nichž jsme určili 10 nejvýznamnějších, zbylé dva jsme dál nepoužívali (pro nízkou významnost). V tabulce č. 4 nám vypadly stimuly – vize, strategie, úspěšnost podniku (11. místo) a stimul jiné (12. místo). U tabulky č. 5 nám vypadly ty stejné stimuly jako v případě tabulky č. 4.

Tabulka 6 Výpočet KVPi pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí důležitosti	VB _i	V1B	KVP _i
1. výše odměny	10 b	0,1	1,00
2. seberealizace	9 b	0,1	0,9
3. osobnost nadřízeného	8 b	0,1	0,8
4. benefity	7 b	0,1	0,7
5. karierní postup	6 b	0,1	0,6
6. pracovní prostředí	5 b	0,1	0,5
7. pracovní doba	4 b	0,1	0,4
8. spoluúčast na rozhodování	3 b	0,1	0,3
9. sociální ocenění skupinou	2 b	0,1	0,2
10. ocenění vedoucím	1 b	0,1	0,1
11. vize, strategie podniku			
12. jiné			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Výpočet KVPi pro setrvání v podniku

Pořadí důležitosti	VB _i	V1B	KVP _i
1. výše odměny	10 b	0,1	1,00
2. osobnost nadřízeného	9 b	0,1	0,9
3. benefity	8 b	0,1	0,8
4. seberealizace	7 b	0,1	0,7
5. kariérní postup	6 b	0,1	0,6
6. pracovní doba	5 b	0,1	0,5
7. spoluúčast na rozhodování	4 b	0,1	0,4
8. pracovní prostředí	3 b	0,1	0,3
9. ocenění vedoucím	2 b	0,1	0,2
10. sociální ocenění skupinou	1 b	0,1	0,1
11. vize, strategie podniku			
12. jiné			

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším krokem je zjištění spokojenosti a efektivnosti se stanovenými stimuly. Dle kroku metodiky s č. 4 pomocí vzorce vypočítáme SS_i. Dle kroku metodiky č. 5 pomocí vzorce získáme ES_i. Výsledky výpočtů je možné vidět v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 8 Výpočet SS a ES pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	4 / 0,7	3 / 0,8	2 / 0,9	5 / 0,6	8 / 0,3	11	10 / 0,1	9 / 0,2	6 / 0,5	7 / 0,4	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	seberealizace	kariérní postup	spoluúčast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizační jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiné
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	20	60	40	100	60	60	120	0	40	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	420	70	140	280	560	455	280	245	70	35	175	210
spíše spokojen S4 = 65	65	1170	715	585	1040	845	650	1170	975	1365	520	520	1170
spokojen S5 = 80	80	640	1280	960	720	400	960	560	1120	720	1360	960	880
velmi spokojen S6 = 100	100	100	900	1200	300	100	100	200	500	700	1400	1500	600
Σ S _i		2350	3025	2925	2440	1965	2225	2330	2840	2895	3315	3155	2860
S _{max} = 41 x 100	41	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100
n = 41	100												
Spokojenost se stimulem (SS _i)		0,57	0,74	0,71	0,60	0,48	0,54		0,69	0,71	0,81	0,77	
KVP		1	0,7	0,8	0,9	0,6	0,3		0,1	0,2	0,5	0,4	
Efektivnost stimulu (ES _i)		0,57	0,52	0,57	0,54	0,29	0,16		0,07	0,14	0,40	0,31	
počet výběrů odpovědí pro daný stimul													
S1		1	0	2	0	3	2	0	0	0	1	1	0
S2		1	3	2	5	3	3	6	0	2	0	0	0
S3		12	2	4	8	16	13	8	7	2	1	5	6
S4		18	11	9	16	13	10	18	15	21	8	8	18
S5		8	16	12	9	5	12	7	14	9	17	12	11
S6		1	9	12	3	1	1	2	5	7	14	15	6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Výpočet SS a ES pro setrvání v podniku

Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	3 / 0,8	2 / 0,9	4 / 0,7	5 / 0,6	7 / 0,4	11	9 / 0,2	10 / 0,1	8 / 0,3	6 / 0,5	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	seberealizace	karétní postup	spolupráce na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizační jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	20	60	40	100	60	60	120	0	40	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	420	70	140	280	560	455	280	245	70	35	175	210
spíše spokojen S4 = 65	65	1170	715	585	1040	845	650	1170	975	1365	520	520	1170
spokojen S5 = 80	80	640	1280	960	720	400	960	560	1120	720	1360	960	880
velmi spokojen S6 = 100	100	100	900	1200	300	100	100	200	500	700	1400	1500	600
$\sum S_i$		2350	3025	2925	2440	1965	2225	2330	2840	2895	3315	3155	2860
$S_{max} = 14 \times 100$	41	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100
n = 41	100												
Spokojenost se stimulem (SS _i)	(SS _i)	0,57	0,74	0,71	0,60	0,48	0,54		0,69	0,71	0,81	0,77	
KVP		1	0,8	0,9	0,7	0,6	0,4		0,2	0,1	0,3	0,5	
Efektivnost stimulu (ES _i)	(ES _i)	0,57	0,59	0,64	0,42	0,29	0,22		0,14	0,07	0,24	0,38	
počet výběrů odpovědí pro daný stimul													
S1		1	0	2	0	3	2	0	0	0	1	1	0
S2		1	3	2	5	3	3	6	0	2	0	0	0
S3		12	2	4	8	16	13	8	7	2	1	5	6
S4		18	11	9	16	13	10	18	15	21	8	8	18
S5		8	16	12	9	5	12	7	14	9	17	12	11
S6		1	9	12	3	1	1	2	5	7	14	15	6

Zdroj: vlastní zpracování

Jakmile máme vypočítané hodnoty pro SS_i a ES_i postupujeme dále. Provedeme výpočet celkové spokojenosti (CSMS) a celkové efektivnosti (CEMS) motivačního systému dle 6. a 7. kroku metodiky (dle uvedených vzorců).

Tabulka 10 Výpočet CSMS a CEMS pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	4 / 0,7	3 / 0,8	2 / 0,9	5 / 0,6	8 / 0,3	11	10 / 0,1	9 / 0,2	6 / 0,5	7 / 0,4	12	$\sum SS_i$	$\sum SS_i \times 100$
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	seberealizace	karétní postup	spolupráce na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný		
Spokojenost se stimulem	(SS _i)	0,57	0,74	0,71	0,60	0,48	0,54		0,69	0,71	0,81	0,77		6,62	662
Efektivnost stimulu	(ES _i)	0,57	0,52	0,57	0,54	0,29	0,16		0,07	0,14	0,40	0,31		3,57	357
CSMS =	0,66	66 %													
CEMS =	0,65	65 %													

Zdroj: vlastní zpracování

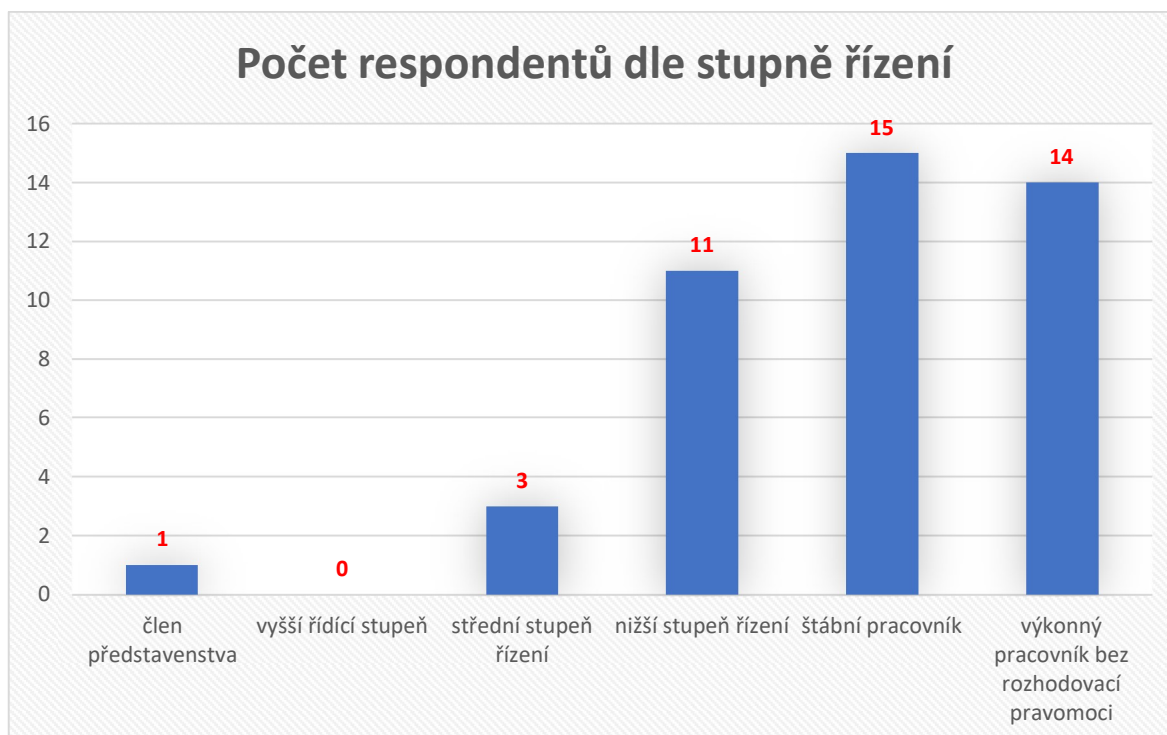
Tabulka 11 Výpočet CSMS a CEMS pro setrvání v podniku

Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	3 / 0,8	2 / 0,9	4 / 0,7	5 / 0,6	7 / 0,4	11	9 / 0,2	10 / 0,1	8 / 0,3	6 / 0,5	12		
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřazeného	seberealizace	karrierní postup	spolupráce na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný	Σ SS _i	Σ SS _i x 100
Spokojenost se stimulem	(SS _i)	0,57	0,74	0,71	0,60	0,48	0,54		0,69	0,71	0,81	0,77		6,62	662
Efektivnost stimulu	(ES _i)	0,57	0,59	0,64	0,42	0,29	0,22		0,14	0,07	0,24	0,38		3,56	356
CSMS =	0,66	66 %													
CEMS =	0,65	65 %													

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dílčí částí analýzy je výpočet spokojenosti a efektivnosti motivačního systému dle zvoleného kritéria. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen zastávaný řídicí stupeň v podniku. Konkrétně byla pozornost věnována nižšímu stupni řízení, štábním pracovníkům a výkonným pracovníkům bez rozhodovacích pravomocí. U ostatních stupňů řízení (člen představenstva, vyšší a střední stupeň řízení) nebyl dostatečný počet odpovědí – viz následující graf.

Obrázek 8 Grafické znázornění respondentů dle stupně řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem pro tento dílčí výpočet je vytvoření kontingenčních tabulek z dostupných dat a následná aplikace kroků 1-7 viz metodika. Nejdříve vytvoříme kontingenční tabulky podle pořadí stimulů a stupňů řízení. Následující tabulka zobrazuje, kolikrát byly jednotlivé stimuly na prvním místě v případě sledovaných stupňů řízení.

Tabulka 12 (1. místo) pořadí důležitosti pro setrvání v podniku dle řídicích stupňů

Pořadí důležitosti motivačních stimulů - 1. místo	Popisky sloupců		člen představenstva	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci	(prázdné)	Celkový součet
karierní postup				2		2			4
osobnost přímého nadřízeného				2			1		3
poskytované benefity							1		1
pracovní doba				1			1		2
pracovní prostředí				1					1
seberealizace				1			4	5	10
spoluúčast na rozhodování		1							1
výše odměny za práci (prázdné)				4		1	7	8	20
Celkový součet			1	11		3	14	13	42

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvoříme kontingenční tabulky pro všechny pořadí důležitosti pro zvýšení pracovního výkonu i setrvání v podniku. Získané počty odpovědí jednotlivých stupňů řízení převedeme do následující tabulky a provedeme krok č. 1 dle metodiky. Pro příklad je v tabulce č. 13 zobrazen výpočet pro nižší stupeň řízení.

Tabulka 13 Pořadí důležitosti pro zvýšení pracovního výkonu - nižší stupeň řízení

Nižší stupeň řízení														
Pořadí ->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.		
Simuly														
výše odměny za práci	4	3	2	1		1							26	1.
seberealizace	1	2	2	1	1	1	3						47	3.
osobnost přímého nadřízeného	2	2	3	1	1	1					1		41	2.
poskytované benefity			1	1	2	1	1	3		1	1		75	6.-7.
karierní postup	2		1	1	1	1	1		1	2	1		67	4.
pracovní prostředí	1	2			1	1	1	1	1	1	1	1	73	5.
pracovní doba	1	1		1	1	2			2	1	1	1	75	6.-7.
spoluúčast na rozhodování				1	3	1	2	1	2		1		76	8.
sociální ocenění pracovní skupinou				1		1	1	1	3	2	1	1	95	10.
morální ocenění vedoucím				1			1	4	1	1	2	1	96	11.
vize, strategie, úspěšnost podniku				2	1	1	1	1	1	3	1		84	9.
jiné		1	2								1	7	103	12.

Zdroj: vlastní zpracování

Takto postupujeme u všech vybraných kritérií (stupňů řízení), které chceme sledovat. Kontingenční tabulky je zapotřebí vytvořit i pro aktuální spokojenost, uvedeno na příkladu viz následující tabulka č. 14.

Tabulka 14 Aktuální spokojenost konkrétního stimulu (výše odměny) pro zvýšení pracovního výkonu

Spokojenost - výše odměny	Popisky sloupců					výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci	(prázdné)	Celkový součet
Popisky řádků	člen představenstva	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník				
Nespokojen						1		1
Spíše nespokojen			4		5	3		12
Spíše spokojen	1		5		5	7		18
Spokojen			2	3	2	1		8
Velmi nespokojen					1			1
Velmi spokojen (prázdné)					1			1
Celkový součet	1		11	3	14	12		41

Zdroj: vlastní zpracování

Dále aplikujeme kroky 2-7 dle metodiky.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Hodnocení pořadí stimulů a celková spokojenost a efektivnost motivačního systému

Nejprve se zaměříme na srovnání pořadí důležitosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku. Na následujících tabulkách č. 15 a č. 16 je vidět pořadí jednotlivých stimulů, spokojenost s nimi a také efektivnost. Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci podniku s jednotlivými stimuly nadprůměrně spokojeni, pouze jeden stimul dosahuje hodnoty menší než 50%. Efektivnost jednotlivých stimulů, jak je zřejmé z metodiky, se odvíjí od hodnoty KVP. Z toho důvodu je vhodné se zaměřit zejména na stimuly s vysokou hodnotou KVP, protože ty mají největší vliv na celkové fungování motivačního systému.

Tabulka 15 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu

Výsledky - Zvýšení pracovního výkonu			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	57%	57%
2.	Seberealizace	60%	54%
3.	Osobnost přímého nadřízeného	71%	57%
4.	Poskytované benefity	74%	52%
5.	Kariérní postup	48%	29%
6.	Pracovní prostředí	81%	40%
7.	Pracovní doba	77%	31%
8.	Spoluúčast na rozhodování	54%	16%
9.	Sociální ocenění pracovní skupinou	71%	14%
10.	Morální ocenění vedoucím	69%	7%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Výsledky - setrvání v podniku

Výsledky - Setrvání v podniku			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	57%	57%
2.	Osobnost přímého nadřízeného	71%	64%
3.	Poskytované benefity	74%	59%
4.	Seberealizace	60%	42%
5.	Kariérní postup	48%	29%
6.	Pracovní doba	77%	38%
7.	Spoluúčast na rozhodování	54%	22%
8.	Pracovní prostředí	81%	24%
9.	Morální ocenění vedoucím	69%	14%
10.	Sociální ocenění pracovní skupinou	71%	7%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci pořadí důležitosti zvolili respondenti jako nejdůležitější stimul pro zvýšení pracovního výkonu i setrvání v podniku výši odměny. To koresponduje s faktem, že finanční odměna je bezesporu jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců. Spokojenost s výši odměny v podniku XY dosahuje 57%. Tato sice jen lehce nadprůměrná hodnota může být z hlediska finanční odměny uspokojivá. Průměr značí, že má podnik polovinu zaměstnanců, kteří jsou s výši odměny spíše spokojeni a polovinu, kteří jsou spíše nespokojeni. Je důležité podotknout, že na výši odměny navazují i firemní benefity, které také ovlivňují motivaci ke zvýšení výkonu i setrvání v podniku.

Hned za odměnou se v případě zvýšení pracovního výkonu umístila seberealizace, což znamená, že ji zaměstnanci považují za důležitou a pro zvýšení pracovního výkonu je zapotřebí, aby vykonávaná práce odpovídala jejich schopnostem a naplňovala jejich očekávání. I přestože hodnota spokojenosti se seberealizací je nadprůměrná, mohli by se vedoucí pracovníci zaměřit na to, aby svým podřízeným například přiřazovali adekvátní úkoly pro jejich pracovní pozici, ve kterých budou vidět smysl. Seberealizace se ve výsledcích pro setrvání v podniku objevila na čtvrté pozici, jež opět znamená poměrně vysokou míru důležitosti, takže to, co je výše řečeno platí i zde.

Dalším významným stimulem je v obou případech osobnost přímého nadřízeného. V tomto případě se jedná o to, jak funguje vzájemná komunikace a spolupráce mezi podřízenými a nadřízeným. Z výsledků lze usoudit, že jsou zaměstnanci s tímto stimulem mimořádně spokojeni, proto není potřeba na tento aspekt více cílit.

Zaměříme-li se na stimul poskytovaných benefitů, opět nám výsledky značí nadprůměrnou spokojenost. Vzhledem k tomu, že škála benefitů, které firma XY poskytuje, je široká (viz kapitola 4.3.2 *Zaměstnanecké benefity*), není tento výsledek překvapivý. Navzdory vysoké spokojenosti s firemními benefity je potřeba udržovat nabídku neustále aktuální v kontextu měnících se okolností na trhu práce a potřeb jedinců. Proto stojí za zvážení zavedení systematického zjišťování spokojenosti s konkrétními nabízenými benefity personálním oddělením. Doporučuji v budoucnu zavést pravidelné dotazníky spokojenosti zaměřené pouze na zaměstnanecké výhody. Díky nim by personální oddělení získalo zpětnou vazbu, která by byla nápomocná pro zlepšování celkového motivačního systému, a také finanční prostředky by byly efektivněji investovány tam, kde to zaměstnanci nejvíce ocení.

Kariérní postup považují respondenti za středně významný z hlediska zvýšení pracovního výkonu i setrvání v podniku. Ze všech stimulů v dotazníkovém šetření pro něj vyšla nejmenší spokojenost (48%), avšak stále se jedná o průměrnou hodnotu a účinnost tohoto stimulu na motivační systém není až tolik značná. Průměrná spokojenost pravděpodobně pramení z toho, že firma nemá formalizovaný systém pro kariérní růst. Zaměstnanci nejsou transparentně seznámeni s požadavky a úkoly, díky kterým by se mohli dostat na vyšší pozici. Pokud by chtěla firma zvýšit spokojenost s kariérním růstem u zaměstnanců, bylo by příhodné zavést kariérní plány pro osobní rozvoj pracovníků. V rámci plánování kariéry by bylo možné zavést například talentový program. Jednalo by se o program, díky kterému by pracovníci, kteří mají zájem se rozvíjet a kariérně růst, dostali příležitost. Program by mohl zajistit systematickou práci s těmi, kteří mají zájem a být tak nápomocný v cestě k dosažení vytoužené pracovní pozice. Toto doporučení samozřejmě záleží na ochotě a prostředcích podniku.

Z tabulek je dále zřejmá vysoká spokojenost s pracovním prostředím. To je pravděpodobně díky tomu, že společnost sídlí v moderní administrativní budově v centru Prahy, která disponuje kvalitním vybavením a je zde i možnost využití relaxačních zón pro odpočinek. Vysokou spokojeností disponují zaměstnanci i v případě pracovní doby, což pravděpodobně souvisí s faktem, že téměř všichni pracovníci mají možnost vykonávat práci z domova. Lidé si v této souvislosti mohou lépe naplánovat a rozložit pracovní povinnosti a dosáhnout tak ideální harmonie mezi pracovním a osobním životem.

Z dotazníkového šetření je zajímavé pozorovat, že stimul vize, strategie a úspěšnost podniku se nedostala do desítky nejvýznamnějších stimulů. To je s největší pravděpodobností způsobeno tím, že nejvíce odpovědi poskytli zaměstnanci z nižších stupňů řízení. Ti vizi podniku nevnímají jako důležitý stimul motivace. V případě, že by odpovědělo více zaměstnanců z řad top managementu, je možné že by tento aspekt hrál u respondentů důležitější roli.

Přejdeme-li k celkovým výsledkům, pak celková spokojenost s motivačním systémem je **66%** (jak pro zvýšení pracovního výkonu, tak pro setrvání v podniku). Výsledek je nadprůměrný, z čehož lze usoudit, že zaměstnanci jsou se současným motivačním systémem spíše spokojeni. Pouze o procento nižší je hodnota celkové efektivnosti motivačního systému.

Dosáhla **65%** (opět jak pro zvýšení pracovního výkonu, tak pro setrvání v podniku), což značí, že motivační systém společnosti funguje spíše efektivně. Kontinuální zlepšování je však v současném světě pro úspěch organizace stěžejní a i v případě dobře fungujícího motivačního systému by se na něj nemělo zapomínat.

5.2 Hodnocení spokojenosti a efektivnosti motivačního systému dle stanoveného kritéria

Jak již bylo v kapitole 4.4.1 *Analýza dotazníkového šetření* uvedeno, pro tuto dílčí část bylo vybráno kritérium řídicího stupně, zkoumán byl nižší stupeň řízení, štábní pracovníci a výkonní pracovníci bez rozhodovacích pravomocí. Výsledky těchto stupňů je možné vidět na následujících tabulkách.

Tabulka 17 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - nižší stupeň řízení

Výsledky - Zvýšení pracovního výkonu (Nižší stupeň řízení)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	57%	57%
2.	Osobnost přímého nadřízeného	62%	56%
3.	Seberealizace	67%	53%
4.	Kariérní postup	50%	35%
5.	Pracovní prostředí	70%	42%
6. - 7.	Poskytované benefity	75%	34%
6. - 7.	Pracovní doba	76%	34%
8.	Spoluúčast na rozhodování	72%	22%
9.	Vize, strategie, úspěšnost podniku	47%	9%
10.	Sociální ocenění pracovní skupinou	65%	7%
11.	Morální ocenění vedoucím		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - štábní pracovníci

Výsledky - Zvýšení pracovního výkonu (Štábní pracovníci)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	54%	54%
2.	Seberealizace	54%	48%
3.	Poskytované benefity	73%	58%
4. - 5.	Osobnost přímého nadřízeného	73%	48%
4. - 5.	Kariérní postup	45%	29%
6.	Pracovní doba	81%	41%
7.	Pracovní prostředí	83%	33%
8.	Spoluúčast na rozhodování	43%	13%
9.	Morální ocenění vedoucím	70%	14%
10.	Sociální ocenění pracovní skupinou	69%	7%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí

Výsledky - Zvýšení pracovního výkonu (Výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	55%	55%
2.	Seberealizace	54%	48%
3.	Poskytované benefity	69%	55%
4.	Osobnost přímého nadřízeného	73%	51%
5.	Pracovní prostředí	84%	51%
6.	Kariérní postup	45%	23%
7.	Sociální ocenění pracovní skupinou	74%	30%
8.	Morální ocenění vedoucím	74%	22%
9.	Pracovní doba	74%	15%
10.	Spoluúčast na rozhodování	52%	5%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáme-li vybrané řídicí stupně v rámci zvýšení pracovního výkonu, je zajímavé pozorovat rozdílné pořadí důležitosti jednotlivých stimulů. Pořadí výše odměny se u skupin neliší, ve všech případech je na prvním místě. Rozdíl začíná být už u druhého místa. V případě řídicích pracovníků na nižším stupni řízení je osobnost nadřízeného hned druhým nejdůležitějším stimulem. U zbylých dvou zastupuje místo čtvrté. Osobnost nadřízeného je bezesporu důležitým aspektem motivace, protože spravedlivého vedoucího s odbornými znalostmi si respondenti váží. V rámci společnosti XY jsou zaměstnanci všech vybraných řídicích stupňů nadprůměrně spokojeni.

Stimul poskytovaných benefitů považují štábní a výkonní pracovníci také za poměrně významný – objevuje se na třetím místě pořadí důležitosti. Jak již bylo několikrát zmíněno benefity hrají také velmi důležitou roli v motivačním systému. U těchto pracovníků, kteří nemají podíl na rozhodování, to bylo potvrzeno. Efektivní systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod může přispět ke zvýšení pracovního výkonu a nízké fluktuaci zaměstnanců ve firmě.

U řídicích pracovníků na nižším stupni hraje větší roli než systém benefitů spíše kariérní postup. Z analýzy je patrné, že nižší stupeň řízení je více spokojený s možností seberealizace než ostatní vybrané stupně. Na tomto místě by bylo vhodné doporučit organizaci, aby řídicí pracovníci středního a vyššího stupně řízení více komunikovali se svými podřízenými ohledně jejich potřeb seberealizace. Na základě vzájemné komunikace by řídicí pracovníci

zjistili, jaké úkoly podřízené baví, co je v rámci pracovních povinností naplňuje, případně na čem by měli zájem se podílet.

Tabulka 20 Výsledky - setrvání v podniku - nižší stupeň řízení

Výsledky - Setrvání v podniku (Nižší stupeň řízení)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	57%	57%
2.	Osobnost přímého nadřízeného	62%	56%
3.	Seberealizace	67%	53%
4.	Spoluúčast na rozhodování	72%	51%
5.	Pracovní doba	76%	46%
6. - 7.	Kariérní postup	50%	23%
6. - 7.	Poskytované benefity	75%	34%
8.	Vize, strategie, úspěšnost podniku	47%	14%
9.	Pracovní prostředí	70%	14%
10.	Sociální ocenění pracovní skupinou	65%	7%
11.	Morální ocenění vedoucím		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

U stimulů hrající roli pro setrvání v podniku pro nižší stupeň řízení je zajímavé, že vize podniku se objevila v pořadí na osmém místě. Ostatní stupně vizi podniku nepovažují za důležitý aspekt pro jejich motivaci. Pro nižší stupeň řízení je důležitější zejména pro to, že jsou více zainteresováni v úkolech spojených s tvorbou strategických plánů. Ovšem z hodnot je vidět, že s vizí podniku jsou pouze průměrně spokojeni, na druhou stranu efektivnost tohoto stimulu nehraje větší roli pro setrvání v podniku. Zjištěné poznatky upozorňují na to, že vize a strategie firmy je pro nižší stupeň řízení, štábní a výkonné pracovníky jako motivační stimul v odborné literatuře silně nadhodnocována.

Tabulka 21 Výsledky - setrvání v podniku - štábní pracovník

Výsledky - Setrvání v podniku (Štábní pracovník)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	54%	54%
2.	Poskytované benefity	73%	66%
3.	Osobnost přímého nadřízeného	73%	59%
4.	Kariérní postup	45%	32%
5.	Seberealizace	54%	32%
6.	Pracovní doba	81%	41%
7. - 8.	Spoluúčast na rozhodování	43%	15%
7. - 8.	Morální ocenění vedoucím	70%	25%
9.	Sociální ocenění pracovní skupinou	69%	14%
10.	Pracovní prostředí	83%	8%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Výsledky - setrvání v podniku - výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí

Výsledky - Setrvání v podniku (Výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci)			
Pořadí důležitosti	Stimuly	Spokojenost se stimulem (SS)	Efektivnost stimulu (ES)
1.	Výše odměny	55%	55%
2.	Poskytované benefity	69%	62%
3.	Pracovní doba	74%	59%
4.	Seberealizace	54%	38%
5. - 6.	Osobnost přímého nadřízeného	73%	40%
5. - 6.	Pracovní prostředí	84%	46%
7.	Sociální ocenění pracovní skupinou	74%	30%
8.	Kariérní postup	45%	14%
9.	Morální ocenění vedoucím	74%	15%
10.	Spoluúčast na rozhodování	52%	5%
11.	Vize, strategie, úspěšnost podniku		
12.	Jiné		

Zdroj: vlastní zpracování

Největší spokojenost u všech vybraných řídicích stupňů je s pracovním prostředím a pracovní dobou. Naopak nízkými hodnotami pro setrvání v podniku disponuje kariérní růst. Jak již je i z celkového zhodnocení známo, v rámci tohoto stimulu má společnost XY určité mezery a bylo by vhodné, aby se mu vedení společnosti společně s řídicími pracovníky více věnovalo.

5.3 Shrnutí doporučení pro zlepšení motivačního systému podniku

Dotazníkové šetření nám poskytlo vhled do současného motivačního systému vybraného podniku, umožnilo zjistit spokojenost a efektivnost jednotlivých stimulů. Celková spokojenost a efektivnost motivačního systému vyšla v nadprůměrných hodnotách. Tento fakt ovšem neznamena, že by společnost měla rezignovat na kontinuální zlepšování. Pokud by bylo vedení společnosti ochotné podniknout určité kroky ke zkvalitnění, mohlo by tak získat spokojenější a výkonnější pracovníky, kteří by ještě více chtěli pro společnost dlouhodobě pracovat. Následující doporučení slouží pouze jako návrh pro vedoucí pracovníky, jaké skutečnosti dle provedené analýzy by bylo žádoucí změnit.

1) Zjišťování spokojenosti se stávajícím systémem benefitů

Na základě poskytnutých interních materiálů a informací podnikem bylo zjištěno, že v podniku v současnosti neexistují žádné pravidelné dotazníky spokojenosti zaměřené pouze na oblast firemních benefitů. Zpětná vazba funguje pouze na přirozené/spontánní bázi, kdy personální oddělení má informace pouze takřkajíc z doslechu. Tvorba dotazníku

spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami by byla přínosná pro personální oddělení. Díky systematickému mapování současného stavu spokojenosti by HR oddělení získalo data, díky nimž by vědělo, jaké benefity jsou u zaměstnanců oblíbené a jaké například méně zajímavé. Zároveň by zaměstnanci dostali prostor pro podněty, nápady a připomínky, jakým způsobem by mohlo vedení společnosti vylepšit současný systém zaměstnaneckých výhod.

Pro začátek by stačilo vytvořit jednoduchý dotazník. První otázka by byla zaměřená na to, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech využití benefitů. V případě, že by jim nebylo něco jasné, byli by požádáni o konkrétnější upřesnění. Tato první část by poskytla personálnímu oddělení zpětnou vazbu ohledně informovanosti zaměstnanců, jenž by napomáhalo vylepšit způsob sdělování informací a zároveň by usnadnilo práci. Pokud by se HR oddělení povedlo lépe informovat své zaměstnance, mělo by menší práci s neustále se opakujícími dotazy na toto téma.

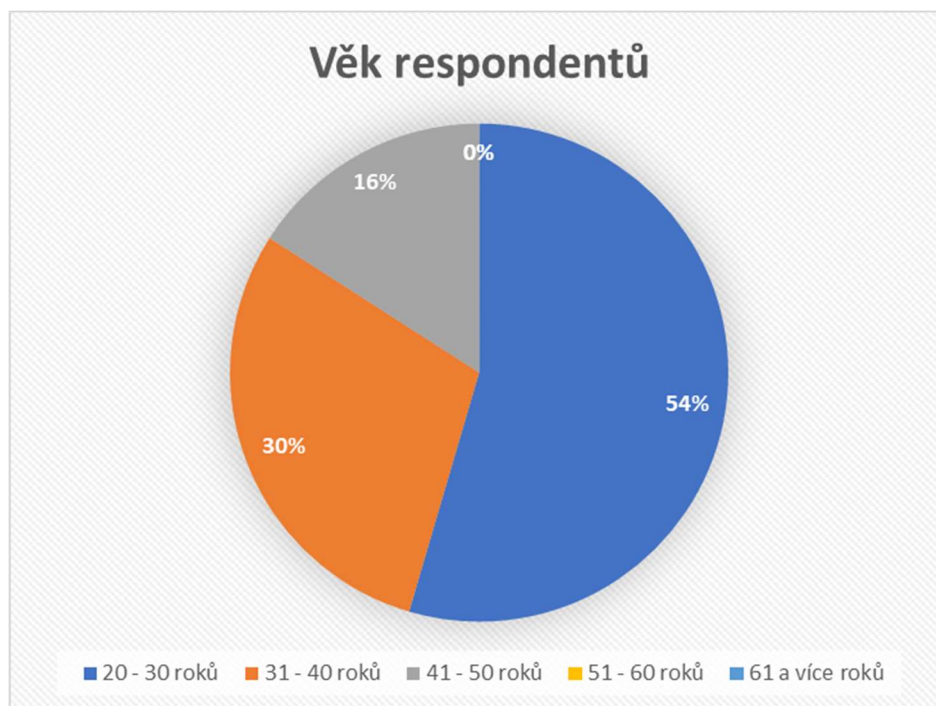
Druhou částí by už bylo samotné hodnocení jednotlivých benefitů, které jsou aktuálně v podniku poskytovány. Dle mého názoru by bylo vhodné se nejdříve zaměstnanců zeptat, zda určitý benefit využívají. V případě kladné odpovědi by následovalo hodnocení míry spokojenosti s daným benefitem. To by bylo možné hodnotit na škále od velmi spokojen až k velmi nespokojen.

Poslední část dotazníku by tvořila otevřená otázka, kam by mohli zaměstnanci psát své nápady na zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod či navrhnout nový benefit, který není ve stávající nabídce.

2) Zavedení formalizovaného systému pro kariérní růst

Jak již bylo výše uvedeno, zkoumaný podnik nemá vybudovaný formalizovaný systém pro kariérní růst. Společnost neposkytuje svým zaměstnancům dostatečné množství informací o tom, jaké jsou možnosti kariérní cesty a růstu v rámci jejich zaměření. Pokud by zaměstnanci měli jasně definovaný kariérní rozvoj v rámci společnosti, pravděpodobně by vynakládali větší úsilí do plnění svých pracovních úkolů. Potenciální růst by také mohl snížit míru fluktuace zaměstnanců. Vybraná společnost disponuje převážně mladými zaměstnanci, procentuální poměr stáří respondentů je možné vidět na následujícím grafu.

Obrázek 9 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Právě pro mladé pracovníky může být možnost kariérního růstu důvodem výběru společnosti a následného setrvání v ní. Z toho důvodu by se mohla firma zaměřit na systematické plánování kariéry pro své zaměstnance. Prvním krokem by bylo oslovení zaměstnanců, zda mají zájem o rozvoj jejich kariéry. Řídící pracovníci by následně naplánovali individuální rozhovor, v rámci něhož by jim zaměstnanci sdělili osobní budoucí kariérní aspirace a plány. Ze získaných informací by se mohl sestavit konkrétní plán kariérního růstu pro jednotlivá odvětví. Ten by obsahoval plán pro vzdělávání – konkrétní kurzy, které je zapotřebí absolvovat pro zvýšení znalostí a dovedností potřebných k růstu. Zájemci s potenciálem by měli možnost absolvovat vzdělávání hrazené z firemních prostředků. V tomto ohledu záleží na tom, kolik prostředků může a do jaké míry je podnik ochotný v rámci kariérního rozvoje do svých zaměstnanců investovat.

Jedním z řešení pro zavedení systematického plánování kariéry by bylo možné zvážit využití externího poradenství z konzultačních společností. Služby externích společností bývají však mnohdy velmi finančně náročné, proto záleží, zda má společnost možnost

z rozpočtů uvolnit finance, nebo raději zajistit interní zdroje, které se mohou kariérním cestám pro své zaměstnance věnovat (HR oddělení, řídicí pracovníci).

Každý podnik usiluje o získání schopných pracovníků. V dnešní dynamické době, kdy je konkurence veliká, mají ctižádostiví a kvalifikovaní pracovníci na výběr z velkého množství pracovních nabídek. Získat a udržet si takové zaměstnance není jednoduché, významnou roli hraje právě celý motivační systém. Důležitým aspektem zájmu pracovat pro společnost XY by mohla být právě vidina budoucího kariérního růstu.

Závěr

Tato diplomová práce se věnovala motivačnímu systému pracovníků. Konkrétně se jednalo o analýzu tohoto systému v mezinárodní společnosti zaměřující se na výrobu a prodej kosmetických a dalších produktů, respektive na její centrálu se sídlem v Praze, která zajišťuje zejména podporu a prodej pro Českou republiku a Slovensko. Na základě dotazníkového šetření a za použití specifické metodiky, jejíž autorem je konzultant diplomové práce, byla zjištěna míra spokojenosti a efektivnosti tohoto systému z hlediska zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku.

Z analýzy vyplynulo, že celková spokojenost s motivačním systémem je nadprůměrná, a to z obou z výše uvedených hledisek, což znamená, že zaměstnanci zkoumané společnosti jsou se současně nastaveným motivačním systémem spíše spokojeni. Téměř stejného výsledku bylo dosaženo i v rámci zkoumání efektivity systému.

Celková spokojenost s motivačním programem a jeho efektivita však nebyla jediným předmětem průzkumu. Pozornost byla rovněž věnována každému stimulu zvlášť. Podobně jako u celkové spokojenosti, byly jednotlivé stimuly hodnoceny spíše nadprůměrně. Nejvyšší důležitost respondenti, tedy zaměstnanci zkoumané společnosti, přisuzují osobnosti přímého nadřízeného, mzdě a benefitům. To znamená, že tyto stimuly mají vysokou míru efektivnosti, což v souvislosti s nadprůměrným výsledkem o spokojenosti zaměstnanců s těmito stimuly lze považovat za indikátor dobře nastaveného systému motivace.

Předmětem dílčího cíle bylo prozkoumat, jakým způsobem vybrané kritérium, konkrétně stupeň řízení (pozice pracovníka v hierarchii podniku), ovlivňuje hodnocení a efektivnost jednotlivých stimulů motivačního systému. Provedená analýza ukázala, že toto kritérium nemá velký vliv na hodnocení, nicméně u řídicích pracovníků na nižším stupni řízení byla identifikována vyšší důležitost kariérního postupu a zároveň vyšší spokojenost se seberealizací než u pracovníků bez řídicích pravomocí, kteří za více důležité považují poskytované benefity.

Ačkoliv výsledky průzkumu naznačují, že zkoumaná společnost má dobře nastavený systém motivace, v diplomové práci jsou diskutovány některé možnosti, které v případě realizace mohou aktuální systém inovovat a zefektivnit. Proces kontinuálního zlepšování je totiž v současném dynamickém světě důležitým prostředkem k eliminaci stagnace podniku. Konkrétně v této souvislosti navrhuji prostřednictvím dotazníku prozkoumat spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aktuálně nabízenými benefity a zavedení formalizovaného systému pro kariérní růst, neboť plánování kariéry pozitivně ovlivňuje motivaci a zároveň podporuje angažovanost, výkon a předchází fluktuaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KANFER, R.; CHEN, G.; PRITCHARD, R. D. *Work Motivation: Past, Present, and Future*. 2. vydání. USA: Tailor and Francis Group, 2008. 680 s. ISBN 978-0-8058-5745-0.

KÁRNÍK, Zdeněk. *České země v éře První republiky (1918-1938). Díl 2., Československo a České země v krizi a v ohrožení (1930-1935)*. Vyd. 1. Praha: Libri, 2002. 577 s. ISBN 80-7277-031-4.

LACINA, Vlastislav. *Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1984. 217 s. ISBN neuvedeno

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MINER, John B. *Organization Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Vyd. 1. New York: M.E. Sharpe, 2005. 464 s. ISBN ISBN 0-7656-1523-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd.1. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

STRMISKA, Zdeněk. *Výsledky nezávislého průzkumu současného smýšlení v Československu*. Svědectví. 1985. ISSN 0039-6419.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2017. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODIČKA, Karel. *Motivační krize – prvotní příčina kolapsu komunismu*. Politická revue 2. Praha. 1995. ISSN 1211-0353.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

HORÁČEK, Jakub. *Před 30 lety začal přechod Československa na tržní hospodářství. Vláda devalvovala korunu.* IROZHLAS [online]. Praha, 2020. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/historie/devalvace-trzni-ekonomika-kurz-koruna-klaus_2001081800_aur

LMC. *7 tipů na firemní benefity, které jsou aktuální, užitečné a dokážete je rychle zavést.* Magazín LMC [online]. Praha, 2021. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/7-tipu-na-firemni-benefity-ktere-jsou-aktualni-uzitecne-a-dokazete-je-rychle-zavest>

LMC. *Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět.* Magazín LMC [online]. Praha, 2021. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

MBA KNOWLEDGE BASE. *Motivation – Definition, Process, Types, Features and Importance.* MBA Knowledge Base [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.mbaknol.com/management-concepts/motivation/>

MBA SKOOL TEAM. *Job Satisfaction Meaning, Importance, Factors & Example.* MBA Skool [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html>

Zákon č. 262,2006 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2006. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces pracovní motivace.....	15
Obrázek 2 Vztah výkonu a motivace.....	20
Obrázek 3 Maslowova pyramida	25
Obrázek 4 Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci.....	28
Obrázek 5 Teorie spravedlnosti - vzorec	30
Obrázek 6 Stupnice spokojenosti se stimuly	40
Obrázek 7 Organizační struktura podniku XY	48
Obrázek 8 Grafické znázornění respondentů dle stupně řízení	58
Obrázek 9 Věk respondentů.....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Postup při tvorbě motivačního programu organizace	34
Tabulka 2 Výpočet koeficientů váhy pořadí (KVPi)	39
Tabulka 3 Výpočet spokojenosti zkoumaného stimulu - příklad	41
Tabulka 4 Pořadí významnosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu	54
Tabulka 5 Pořadí významnosti jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku	55
Tabulka 6 Výpočet KVPi pro zvýšení pracovního výkonu	55
Tabulka 7 Výpočet KVPi pro setrvání v podniku	56
Tabulka 8 Výpočet SS a ES pro zvýšení pracovního výkonu	56
Tabulka 9 Výpočet SS a ES pro setrvání v podniku	57
Tabulka 10 Výpočet CSMS a CEMS pro zvýšení pracovního výkonu	57
Tabulka 11 Výpočet CSMS a CEMS pro setrvání v podniku	58
Tabulka 12 (1. místo) pořadí důležitosti pro setrvání v podniku dle řídicích stupňů	59
Tabulka 13 Pořadí důležitosti pro zvýšení pracovního výkonu - nižší stupeň řízení	59
Tabulka 14 Aktuální spokojenost konkrétního stimulu (výše odměny) pro zvýšení pracovního výkonu	60
Tabulka 15 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu	61
Tabulka 16 Výsledky - setrvání v podniku	61
Tabulka 17 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - nižší stupeň řízení	64
Tabulka 18 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - štábní pracovník	64
Tabulka 19 Výsledky - zvýšení pracovního výkonu - výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí	65
Tabulka 20 Výsledky - setrvání v podniku - nižší stupeň řízení	66
Tabulka 21 Výsledky - setrvání v podniku - štábní pracovník	66
Tabulka 22 Výsledky - setrvání v podniku - výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí	67

SEZNAM ZKRATEK

CEMS – celková efektivnost motivačního systému

CSMS – celková spokojenost s motivačním systémem

ES – efektivnost daného stimulu

KVP – koeficient váhy pořadí

n – počet stimulů

SS – spokojenost s daným stimulem

VB – váha vyjádřená v bodech jednotlivých stimulů

V1B – váha jednoho bodu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výpočet spokojenosti a efektivnosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu dle vybraného kritéria

Příloha 2: Výpočet celkové spokojenosti a efektivnosti pro zvýšení pracovního výkonu dle vybraného kritéria

Příloha 3: Výpočet spokojenosti a efektivnosti jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku dle vybraného kritéria

Příloha 4: Výpočet celkové spokojenosti a efektivnosti pro setrvání v podniku dle vybraného kritéria

PŘÍLOHY

Příloha 1: Výpočet spokojenosti a efektivnosti jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu dle vybraného kritéria

Nižší stupeň řízení													
Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	6 - 7 / 0,45	2 / 0,9	3 / 0,8	4 / 0,7	8 / 0,3	9 / 0,2	11	10 / 0,1	5 / 0,6	6 - 7 / 0,45	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	seberealizace	karéerní postup	spolúčast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizací jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	0	20	20	20	20	20	60	0	20	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	140	0	35	35	175	70	105	105	0	0	70	70
spíše spokojen S4 = 65	65	325	260	130	260	195	65	195	260	455	195	65	260
spokojen S5 = 80	80	160	240	400	320	160	560	160	240	240	480	400	320
velmi spokojen S6 = 100	100	0	300	100	100	0	100	0	100	0	100	300	100
$\sum s_i$		625	820	685	735	550	795	520	705	715	775	835	750
Smax = 11 x 100	11	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
n = 11	100												
Spokojenost se stimulem (SSi)		0,57	0,75	0,62	0,67	0,50	0,72	0,47		0,65	0,70	0,76	
KVP		1,0	0,5	0,9	0,8	0,7	0,3	0,2		0,1	0,6	0,5	
Efektivnost stimulu (ESi)		0,57	0,34	0,56	0,53	0,35	0,22	0,09		0,07	0,42	0,34	
		Počet výběrů -->											
S1				1							1		
S2			1	1	1	1		3		1			
S3		4	1	1	1	5	2	3	3			2	2
S4		5	4	2	4	3	1	3	4	7	3	1	4
S5		2	3	5	4	2	7	2	3	3	6	5	4
S6			3	1	1		1		1		1	3	1

Štábní pracovník													
Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	3 / 0,8	4 - 5 / 0,65	2 / 0,9	4 - 5 / 0,65	8 / 0,3	11	9 / 0,2	10 / 0,1	7 / 0,4	6 / 0,5	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	seberealizace	karéerní postup	spolúčast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizací jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	0	20	20	80	20	60	20	0	20	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	175	35	70	35	140	245	140	105	35	35	35	105
spíše spokojen S4 = 65	65	325	325	195	455	390	130	325	260	390	130	260	325
spokojen S5 = 80	80	160	240	240	80	80	160	320	320	320	400	240	240
velmi spokojen S6 = 100	100	100	400	500	100	0	0	0	300	200	600	600	300
$\sum s_i$		760	1020	1025	750	630	595	805	985	965	1165	1135	970
Smax = 14 x 100	14	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
n = 14	100												
Spokojenost se stimulem (SSi)		0,54	0,73	0,73	0,54	0,45	0,43		0,70	0,69	0,83	0,81	
KVP		1,0	0,8	0,7	0,9	0,7	0,3		0,2	0,1	0,4	0,5	
Efektivnost stimulu (ESi)		0,54	0,58	0,48	0,48	0,29	0,13		0,14	0,07	0,33	0,41	
		Počet výběrů -->											
S1		1				2							
S2			1	1	4	1	3	1		1			
S3		5	1	2	1	4	7	4	3	1	1	1	3
S4		5	5	3	7	6	2	5	4	6	2	4	5
S5		2	3	3	1	1	2	4	4	4	5	3	3
S6		1	4	5	1				3	2	6	6	3

Příloha 3: Výpočet spokojenosti a efektivnosti jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku dle vybraného kritéria

Nižší stupeň řízení													
Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	6 - 7 / 0,45	2 / 0,9	3 / 0,8	6 - 7 / 0,45	4 / 0,7	8 / 0,3	11	10 / 0,1	9 / 0,2	5 / 0,6	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	sebeorganizace	karéerní postup	spolúčast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizační jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	0	20	20	20	20	0	60	0	20	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	140	0	35	35	175	70	105	105	0	0	70	70
spíše spokojen S4 = 65	65	325	260	130	260	195	65	195	260	455	195	65	260
spokojen S5 = 80	80	160	240	400	320	160	560	160	240	240	480	400	320
velmi spokojen S6 = 100	100	0	300	100	100	0	100	0	100	0	100	300	100
Σ S _i		625	820	685	735	550	795	520	705	715	775	835	750
S _{max} = 11 x 100	11	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
n = 11	100												
Spokojenost se stimulem (SS_i)		0,57	0,75	0,62	0,67	0,50	0,72	0,47		0,65	0,70	0,76	
KVP		1,0	0,5	0,9	0,8	0,5	0,7	0,3		0,1	0,2	0,6	
Efektivnost stimulu (ES_i)		0,57	0,34	0,56	0,53	0,23	0,51	0,14		0,07	0,14	0,46	
Počet výběrů -->													
S1				1							1		
S2			1	1	1	1		3		1			
S3		4	1	1	1	5	2	3	3			2	2
S4		5	4	2	4	3	1	3	4	7	3	1	4
S5		2	3	5	4	2	7	2	3	3	6	5	4
S6			3	1	1		1		1		1	3	1

Štábní pracovník													
Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	2 / 0,9	3 / 0,8	5 / 0,6	4 / 0,7	7 - 8 / 0,35	11	7 - 8 / 0,35	9 / 0,2	10 / 0,1	6 / 0,5	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přímého nadřízeného	sebeorganizace	karéerní postup	spolúčast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizační jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	0	20	20	80	20	60	20	0	20	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	175	35	70	35	140	245	140	105	35	35	35	105
spíše spokojen S4 = 65	65	325	325	195	455	390	130	325	260	390	130	260	325
spokojen S5 = 80	80	160	240	240	80	80	160	320	320	320	400	240	240
velmi spokojen S6 = 100	100	100	400	500	100	0	0	0	300	200	600	600	300
Σ S _i		760	1020	1025	750	630	595	805	985	965	1165	1135	970
S _{max} = 14 x 100	14	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
n = 14	100												
Spokojenost se stimulem (SS_i)		0,54	0,73	0,73	0,54	0,45	0,43		0,70	0,69	0,83	0,81	
KVP		1,0	0,9	0,8	0,6	0,7	0,4		0,4	0,2	0,1	0,5	
Efektivnost stimulu (ES_i)		0,54	0,66	0,59	0,32	0,32	0,15		0,25	0,14	0,08	0,41	
Počet výběrů -->													
S1		1				2							
S2			1	1	4	1	3	1		1			
S3		5	1	2	1	4	7	4	3	1	1	1	3
S4		5	5	3	7	6	2	5	4	6	2	4	5
S5		2	3	3	1	1	2	4	4	4	5	3	3
S6		1	4	5	1				3	2	6	6	3

Výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci													
Pořadí / KVP	Stupnice	1 / 1	2 / 0,9	5 - 6 / 0,55	4 / 0,7	8 / 0,3	10 / 0,1	11	9 / 0,2	7 / 0,4	5 - 6 / 0,55	3 / 0,8	12
		výše odměny	poskytované benefity	osobnost přiměřeno nadřazeného	seberealizace	karterní postup	spolučast na rozhodování	vize, strategie, úspěšnost podniku	morální ocenění vedoucím organizační jednotky	sociální ocenění pracovní skupinou	pracovní prostředí	pracovní doba	Jiný
velmi nespokojen S1 = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen S2 = 20	20	20	20	0	0	20	0	40	0	0	0	0	0
spíše nespokojen S3 = 35	35	105	35	35	210	210	70	35	0	35	0	35	35
spíše spokojen S4 = 65	65	455	130	195	195	130	390	390	390	390	130	130	390
spokojen S5 = 80	80	80	640	240	240	80	160	80	400	160	480	320	320
velmi spokojen S6 = 100	100	0	0	400	0	100	0	200	100	300	400	400	100
Σ S _i		660	825	870	645	540	620	745	890	885	1010	885	845
Smax = 12x 100	12	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
n = 12	100												
Spokojenost se stimulem (SS_i)	KVP	0,55	0,69	0,73	0,54	0,45	0,52		0,74	0,74	0,84	0,74	
Efektivnost stimulu (ES_i)		1,0	0,9	0,6	0,7	0,3	0,1		0,2	0,4	0,6	0,8	
		0,55	0,62	0,40	0,38	0,14	0,05		0,15	0,30	0,46	0,59	
			Počet výběrů -->										
S1				1		1	2					1	
S2		1	1			1		2					
S3		3	1	1	6	6	2	1		1		1	1
S4		7	2	3	3	2	6	6	6	6	2	2	6
S5		1	8	3	3	1	2	1	5	2	6	4	4
S6				4		1		2	1	3	4	4	1

