

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu (PEF)



Diplomová práce

**Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh
ke zvýšení efektivity motivačního systému podniku**

Bc. Jan Boček

© 2025 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Boček

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh ke zvýšení efektivity motivačního systému podniku

Název anglicky

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

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
DEIBL, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

Předběžný termín obhajoby

2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 07. 2025

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2025

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za čas, který mi věnoval, za jeho odborné rady i cenné připomínky, které významně přispěly k vypracování této práce. Zároveň bych chtěl poděkovat HR vybranému podniku, kde jsem průzkum uskutečnil a všem respondentům za jejich přínos pro tuto diplomovou práci.

Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh ke zvýšení efektivity motivačního systému podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu efektivity motivačního systému v podniku T-Mobile Czech Republic a její propojení s výkonností a spokojeností zaměstnanců. Motivace pracovníků je v současném soutěživém prostředí jedním z hlavních znaků ovlivňujících úspěch podniku. Cílem práce je posoudit efektivitu jednotlivých motivačních prostředků, zjistit jejich vnímanou hodnotu ze strany zaměstnanců a doporučit opatření, která mohou vést ke zlepšení pracovního výkonu a menší fluktuace zaměstnanců.

Teoretická část práce sumarizuje stanoviska k motivaci, vysvětluje teorie motivace, popisuje strukturu a hodnocení motivačních systémů. Praktická část je založena na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci centrály vybrané společnosti, přičemž získaná data jsou pak zpracována pomocí metody koeficientu významu pořadí (KVP), která umožňuje kvantifikovat významnost jednotlivých stimulů.

Výsledky dotazníkového zkoumání poukazují na oblasti, kde motivační systém funguje efektivně a zaměstnanci jsou spokojeni, a naopak odhalují slabá místa vyžadující změnu. Na základě těchto zjištění jsou vyjádřena určitá doporučení. Práce tak může sloužit jako podklad pro strategické rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů a pomoc HR oddělení se zlepšením a efektivitou motivačního systému.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační systém, efektivita, T-Mobile, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, odměňování, dotazník, koeficient významu pořadí (KVP)

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

Abstract

This diploma thesis focuses on the analysis of the effectiveness of the motivation system in T-Mobile Czech Republic and its relation to employee performance and satisfaction. Employee motivation is one of the key factors influencing a company's success in today's competitive environment. The aim of the thesis is to assess the effectiveness of individual motivational tools, to determine their perceived value from the employees' point of view, and to propose measures that can lead to improved work performance and lower employee turnover.

The theoretical part summarises the main approaches to motivation, explains motivation theories, and describes the structure and evaluation of motivation systems. The practical part is based on a questionnaire survey among employees of the company's headquarters. The collected data are processed using the coefficient of significance of order (KVP), which makes it possible to quantify the importance and effectiveness of individual stimuli.

The results of the survey highlight the areas in which the current motivation system works well and employees are satisfied, as well as the weak points that require change. Based on these findings, several recommendations are formulated. The thesis may serve as a basis for strategic decision-making in human resources management and as a support for the HR department in improving the effectiveness of the company's motivation system.

Keywords: motivation, employee motivation, motivation system, effectiveness, T-Mobile, employees, human resource management, remuneration, questionnaire, rank significance coefficient (KVP)

Obsah

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	CÍL PRÁCE.....	12
2.2	METODIKA.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
3.1	MOTIVACE.....	14
3.1.1	Definice a podstata motivace.....	14
3.1.2	Vnitřní a vnější motivace.....	15
3.1.3	Typy motivace.....	17
3.2	TEORIE MOTIVACE.....	18
3.2.1	Maslowova hierarchie potřeb.....	19
3.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	20
3.2.3	Vroomova teorie očekávání.....	21
3.2.4	Ostatní relevantní přístupy.....	22
3.3	PRACOVNÍ MOTIVACE A JEJÍ VÝZNAM.....	23
3.3.1	Motivace jako nástroj zvyšování výkonu.....	24
3.3.2	Trendy v pracovní motivaci.....	25
3.4	MOTIVAČNÍ SYSTÉM V PODNIKU.....	26
3.4.1	Tvorba a struktura motivačního systému.....	26
3.4.2	Finanční a nefinanční stimuly.....	26
3.4.3	Rizika a nevhodné stimuly.....	27
3.5	HODNOCENÍ EFEKTIVITY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	28
3.5.1	Koeficient významu pořadí (KVP).....	28
3.5.2	Měření spokojenosti a efektivity systému.....	29
3.6	VZTAH MOTIVACE A ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	29
3.7	GENERAČNÍ ROZDÍLY V PRACOVNÍ MOTIVACI.....	30
3.8	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	30
3.8.1	Mzdový systém.....	31
3.8.2	Mzdové formy.....	31
3.8.3	Zaměstnanecké výhody.....	31
4	METODIKA PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	32
4.1	POŘADÍ DŮLEŽITOSTI MOTIVAČNÍCH STIMULŮ.....	32
4.2	STANOVENÍ VÁHY DŮLEŽITOSTI MOTIVAČNÍCH STIMULŮ.....	33
4.3	STANOVENÍ KOEFICIENTU VLIVU POŘADÍ (KVP).....	33
4.4	ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ S DANÝM STIMULEM (SSI).....	34
4.5	ZJIŠTĚNÍ EFEKTIVITY DANÉHO STIMULU (ES).....	36
4.6	VÝPOČET CELKOVÉ SPOKOJENOSTI S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM (CSMS).....	36
4.7	VÝPOČET CELKOVÉ EFEKTIVITY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU (CEMS).....	37
5	VLASTNÍ PRÁCE.....	38
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.2	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY.....	39
5.2.1	Peněžní (finanční) stimuly.....	39
5.2.2	Nepeněžní (nefinanční) stimuly.....	40

5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
5.3.1	První část – informace o respondentech	43
5.3.2	Druhá část – zpracování výsledky výzkumu.....	47
5.3.3	Třetí část – zpracování výsledků výzkumu.....	64
5.3.4	Míra spokojenosti se stimuly dle věku.....	66
5.3.5	Pátá část – Výpočet celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku.....	82
6	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	85
6.1	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	85
6.1.1	Identifikační výsledky.....	85
6.1.2	Pořadí stimulů pro zvýšení výkonu.....	85
6.1.3	Pořadí stimulů pro setrvání ve firmě.....	86
6.2	ZHODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ VĚKOVÝCH SKUPIN	86
6.2.1	Spokojenost s motivačním systémem	86
6.2.2	Efektivita stimulů pro zvýšení výkonu	88
6.2.3	Efektivita stimulů pro setrvání ve firmě	89
6.3	DOPORUČENÍ.....	91
6.3.1	Shrnutí doporučení.....	95
7	ZÁVĚR	96
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK	100
9.1	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
9.2	SEZNAM TABULEK.....	100
9.3	SEZNAM GRAFŮ.....	101
9.4	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	102
10	PŘÍLOHY	103

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá motivací a efektivitou motivačního systému ve vybraném podniku. Význam a důležitost motivačního systému v současném rychlém pracovním prostředí stále vzrůstá. Zaměstnanci jsou jeden z hlavních faktorů úspěchu většiny podniku, a proto je důležité věnovat dostatečnou pozornost nástrojům a stimulům, které ovlivňují jejich pracovní výkon, loajalitu a spokojenost.

Pracovní výkon, loajalita a spokojenost zaměstnanců jsou výsledkem působení vnitřních i vnějších podnětů, které směřují jejich chování k dosažení konkrétních cílů. Tato diplomová práce je zaměřena na zaměstnaneckou motivaci. Účelem není zaměstnance k výkonu nutit, ale pomocí stimulu a motivace podpořit jejich výkon, přirozený zájem, vůli a oddanost.

Cílem práce je propojit oblast pracovního výkonu a setrvání ve společnosti se způsobem, jakým jsou zaměstnanci motivováni. Výzkum je realizován ve vybrané společnosti, kde je analyzován současný motivační systém a následné vnímání zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena konkrétní doporučení, která mohou být použita v praxi.

Teoretická část vychází z odborné literatury ověřených autorů, kteří se věnují motivaci, jejími formami, teoriemi a faktory ovlivňujícími pracovní výkon. Praktická část následně aplikuje zjištěné poznatky při analýze konkrétního podniku a návrhu na zlepšení současného stavu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je vypracovat návrh opatření pro zvýšení efektivnosti motivačního systému ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. pro zaměstnance v centrále společnosti.

Prvním dílčím cílem je zjištění efektivity stávajícího motivačního systému jako celku. Druhým dílčím cílem je zjištění efektivnosti stávajícího motivačního systému pro různé věkové skupiny zaměstnanců.

Výsledky této analýzy budou použity jako podklad pro návrh daných opatření vedoucích ke zlepšení motivačního systému podniku.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Teoretická část je vypracována za pomoci odborné literatury z oblastí motivace, řízení lidských zdrojů, odměňování a hodnocení výkonu. V jednotlivých kapitolách jsou definovány jednotlivé pojmy motivačního systému, prezentovány motivační teorie a popsány faktory, které ovlivňují pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Zdrojem informací jsou především odborné knihy, články a elektronické publikace.

Praktická část popisuje současný přístup motivačního systému ve vybraném podniku T-Mobile Czech Republic, a.s. Následně je pokračováno dotazníkovým šetřením. Cílem je posoudit spokojenost a efektivitu stávajícího motivačního systému a určit priority z pohledu zaměstnanců centrály.

Šetření probíhá online (léto 2025) formou anonymního dotazníku mezi zaměstnanci centrály. Celkem je vyhodnoceno 201 kompletních dotazníků.

Dotazník zkoumá tři části:

1. Základní charakteristiky respondentů (pohlaví, věk, vzdělání, stupeň řízení).
2. Hierarchie motivátorů pro dva cíle – zvýšení pracovního výkonu a setrvání ve firmě (respondenti seřazují vybrané stimuly podle důležitosti).

3. Spokojenost se stimuly (hodnocení na vícestupňové škále od „velmi nespokojen“ po „velmi spokojen“).

Vyhodnocení probíhá pomocí koeficientu významu pořadí (KVP). To převádí umístění ve výběru na váhu vlivu. Spokojenost u každého stimulu se převádí do procent a vynásobením s KVP vzniká efektivita daného stimulu. Na tomto principu jsou stanoveny i souhrnné ukazatele spokojenosti a efektivity celého motivačního systému a jejich srovnání mezi věkovými skupinami. Na závěr práce jsou formulována doporučení pro zvýšení efektivity motivačního systému.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska tvoří základ, ze kterého tato diplomová práce vychází. V této části jsou vysvětleny hlavní pojmy a přístupy, které se k danému tématu vztahují. Uvedené poznatky následně slouží jako podklad pro analýzu v dalších kapitolách diplomové práce.

3.1 Motivace

Motivace je faktor, který ovlivňuje řadu věcí, jako pracovní chování, výkon i celkový postoj zaměstnanců ke společnosti, kde pracují. V oblasti řízení lidských zdrojů (HR) funguje motivace jako prostředek, který napomáhá směřovat pracovní výkon zaměstnanců ke splnění firemních cílů. Úzce to souvisí s pravidelným uspokojováním potřeb daného jednotlivce a s podněty, které vedou k určité aktivitě (Vysekalová, 2011).

Pojem motivace není pouze jednorázovým impulzem. Ve většině případů jde spíše o dlouhodobý proces, který ovlivňuje celá řada faktorů. Příkladem těchto faktorů mohou být volba cíle, intenzita úsilí či vytrvalost při jeho dosažení. V pracovním prostředí je motivace jedna z nejpodstatnějších rolí nejen pro dosažení požadovaného výkonu, ale také pro pracovní spokojenost, loajalitu a ochotu zaměstnanců pracovat i nad rámec svých povinností (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1.1 Definice a podstata motivace

Motivace je často vnímána jako vnitřní proces, který pobízí lidi ke chtěné činnosti. Napomáhá směřovat jednání a ovlivnit úsilí, které je ochoten daný člověk vynaložit k dosažení cíle (Plamínek, 2018).

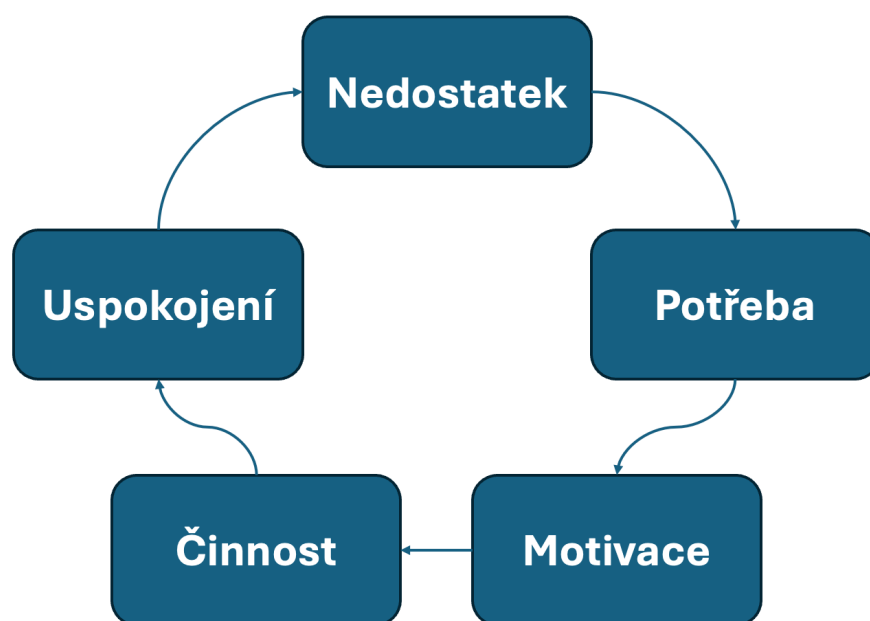
Kocianová (2010) ve své knize popisuje, že motivaci lze pochopit jako přehled vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují lidské chování a pobízejí člověka k provádění určité činnosti. Motivace úzce souvisí s pojmem motiv, který určuje konkrétní důvod, proč se jednatel rozhodne pro určité jednání.

Motivace má několik charakteristik/funkcí:

- Aktivační – pobízí jedince k činnosti.
- Směrovací – určuje, jakým směrem bude jedinec vyvíjet svou činnost.
- Udržovací – ovlivňuje, jak dlouho bude činnost trvat.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) popisují, že motivace vychází z potřeb, které jsou vnímány jako nedostatek, který se snaží člověk odstranit. Následně se objeví další nedostatek, a tak stále dokola. Tento proces je často schematicky popsán (viz. Obrázek 1) jako cyklus.: nedostatek → potřeba → motivace → činnost → uspokojení → nový nedostatek.

Obrázek 1 - Schéma motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová, Nový a kol. (2002)

Motivace různých lidí má většinou odlišnou formu a intenzitu. Každý člověk je motivován jiným způsobem a intenzitou a tím samým stimulem. Může se to lišit věkem, sociální třídou či pozicí, kterou daný člověk vykonává. Proto je pro vedoucí pracovníky důležité vnímat motivaci nejen teoreticky pro všechny, ale i individuálně (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

3.1.2 Vnitřní a vnější motivace

Pojem motivace je možné rozlišit, podle původu, na vnitřní a vnější. Toto členění pomůže pochopit, jaké podněty ovlivňují lidské chování a jak s nimi může organizace cíleně pracovat při řízení zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1.2.1 Vnitřní (interní) motivace

Vnitřní motivace je založena na osobních hodnotách, zájmech a z potřeby vykonávat smysluplnou činnost. Člověk jedná kvůli chůci, nikoli z povinnosti. Tento typ motivace bývá spojován s vyšší mírou angažovanosti, kreativity a s déle udržitelným výkonem (Armstrong, Taylor, 2015).

Vnitřní motivace je například:

- Potěšení z náplně úkolů.
- Chápání práce/činnosti jako smysluplné.
- Zájem o pracovní růst.
- Potřeba být užitečný a uznávaný.

Vnitřní motivaci je skoro nemožné zaměstnanci „předit“ vnějšími prostředky. Vedení firmy se může pokusit vytvářet takové podmínky, ve kterých má zaměstnanec možnost se přirozeně rozvíjet a připadat si užitečný či uznávaný. Tímto způsobem bude růst vnitřní motivace (Urban, 2013).

3.1.2.2 Vnější (externí) motivace

Vnější motivace vychází z podnětů okolního prostředí. Zaměstnanec dělá činnost, protože očekává určitou odměnu, benefit a uznání. Na druhou stranu se může snažit vyhnout nepříjemným důsledkům. Externí motivace je v pracovním prostředí velmi rozšířená, ale účinek bývá krátkodobý. Pokud podnět zmizí, motivace obvykle postupně slábne. Popřípadě se může stát, že zaměstnanec si na daný stimul zvykne, a tak motivace slábne.

Vnější motivace je například:

- Plat, mzda, bonusy, prémie a další finanční odměny.
- Benefity.
- Pochválení a uznání od vedoucího.
- Strach z postihu kvůli nesplnění nebo dokonce ztráty práce.

Dlouhodobě udržitelný motivační systém by neměl být postaven pouze na vnějších (externích) stimulech, jako finanční odměny, benefity a strach. Nejlepších výsledků se

dosáhne tehdy, když je možné propojit vnější odměny s podporou vnitřní motivace, tedy s faktory, které vycházejí z osobních hodnot a potřeb jednotlivce (Kocianová, 2010).

Tabulka 1 - Vnější/vnitřní motivace

Kritérium	Vnitřní motivace	Vnější motivace
Zdroj motivace	Z vnitřních potřeb jedince	Z vnějších podnětů
Cíl jednání	Smysluplnost, zájem, osobní růst	Odměna, uznání, tlak
Trvání účinku	Dlouhodobá	Krátkodobá
Závislost na okolí	Nezávislá	Závislá
Příklad	Touha naučit se nový jazyk	Finanční prémie za výkon
Vztah k výkonu	Vyšší kvalita a iniciativa	Zaměření na výsledek
Emoční dopad	Spokojenost, seberealizace	Tlak, případně stres

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2015), Kocianová (2010)

3.1.3 Typy motivace

Motivaci je možné rozdělit do několika podob. Záleží na konkrétních cílech, intenzitě působení a dalších podnětech. Z pohledu řízení lidských zdrojů je podstatné tyto podoby rozlišovat, protože různé situace, zaměstnanci i pracovní pozice vyžadují odlišné stimuly (Kocianová, 2010).

Jedním z nejčastějších přístupů je dělení motivace na **pozitivní a negativní**.

- **Pozitivní motivace** vychází z očekávání nějaké odměny. Zaměstnanec vykonává nějakou činnost. Na základě toho očekává pozitivní odměnu, jako například finanční bonus, pochvalu nebo příležitost k povýšení.
- **Negativní motivace** na druhou stranu vychází ze snahy vyhnout se nepříjemné situaci. Při nesplnění činnosti by to vedlo například k zesměšnění, trestu, kritice, potrestání nebo ztrátě zaměstnání (Kocianová, 2010).

Dalším dělením motivace je na **vědomou a nevědomou**:

- **Vědomá motivace** je spojována s jasně definovanými cíli. Zaměstnanec ví, proč danou činnost nebo práci dělá a co má být výsledkem.
- **Nevědomá motivace** vychází ze situací, kdy si zaměstnanec neuvědomuje všechny důvody svého jednání. Může být ovlivněn například dlouhodobými zvyky, zkušeností či emocemi (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

V pracovním prostředí je možné rozlišovat motivaci na **hmotnou a nehmotnou**:

- **Hmotná motivace** bývá spojována se mzdou, platem, bonusy, odměnami, benefity či dalšími hmotnými stimuly.
- **Nehmotná motivace** představuje převážně uznání, smysluplnost práce, možnost osobního rozvoje, kariérní růst nebo dobré mezilidské vztahy.

Motivační systém je v novodobých organizacích založen na vyvážené kombinaci různých typů podnětů, které jsou zmíněny výše. Zaměstnance je vhodné motivovat prostřednictvím férového odměňování, ale také i podporou jejich vnitřních hodnot a osobních ambicí (Armstronga, 2015).

3.2 Teorie motivace

Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem. Také popisuje, co lidi vede k danému jednání a také jakým způsobem je možné jejich chování ovlivnit. Pro tyto případy představuje teorie motivace základní nástroj pro vytváření efektivních motivačních systémů. Ty se pak orientují ke zvyšování výkonu, setrvání v podniku, lepší efektivity, angažovanosti a oddanosti zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorii motivace lze rozdělit do dvou skupin:

- **Obsahové teorie** se soustředí na to, co člověka motivuje. Taky jaké vnitřní potřeby nebo cíle ovlivňují dotyčného chování.
- **Procesní teorie** popisují, jak motivace vzniká. Dále jak probíhá rozhodování o chování a jak je ovlivňováno s očekáváním, spravedlností nebo cíli.

Obě tyto skupiny teorie se navzájem doplňují. Obsahové teorie pomáhají porozumět potřebám zaměstnanců, zatímco procesní teorie pomáhají doporučovat konkrétní mechanismy, které vedou k jejich oživení a udržení (Plamínek, 2018).

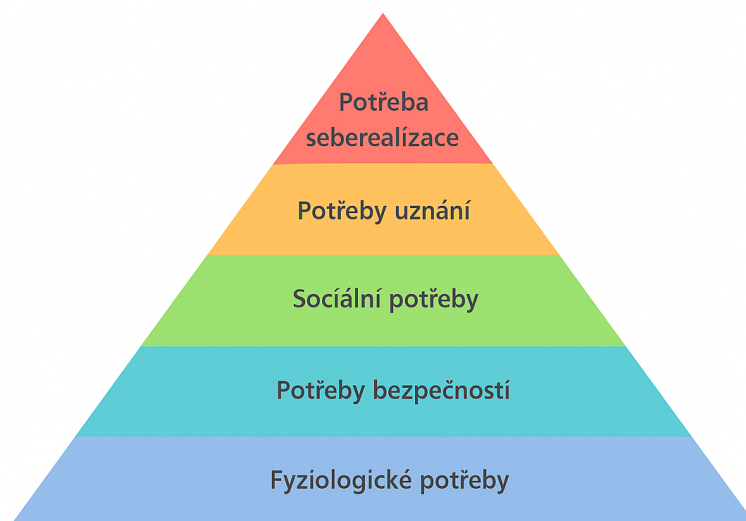
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

První popsanou teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb. Ta byla vypracována americkým psychologem Abraham H. Maslow ve 40. letech 20. století. Maslowova teorie patří mezi tzv. obsahové teorie motivace, protože se zaměřuje na to, jaké potřeby jsou pro daného člověka motivačním impulzem a v jakém pořadí se obvykle uspokojují (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Maslowova hierarchie potřeb je rozdělena do pěti základních úrovní, které následně představují tzv. pyramidu:

1. **Fyziologické potřeby** – podstatné životní podmínky (nutnost jídla, pití, spánku, tepla a další nepostradatelnosti).
2. **Potřeby bezpečí a jistoty** – fyzická i psychická ochrana, stabilní práce, finančního zabezpečení, právní ochrana.
3. **Sociální potřeby (sounáležitosti)** – být součástí rodiny, kolektivu, přátelství, vztahů, lásky.
4. **Potřeba uznání (sebeúcty)** – respekt, společenský status, úspěchy, ocenění.
5. **Seberealizace** – osobní růst, tvořivost, vnitřní naplnění.

Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Kocianová (2010)

V Maslowově hierarchii jsou jednotlivé úrovně potřeb v určitém pořadí. Vyšší úroveň potřeb začínají být aktivní teprve poté, když jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně. Příkladem je zaměstnanec, který se začne zajímat o povýšení v práci, uznání nebo seberealizaci teprve tehdy, pokud je splněna úroveň, že se cítí bezpečně a má zajištěný základní příjem. Proto je možné vizualizovat tuto teorii motivace jako pyramidu (Tureckiová, 2004).

Maslowova teorie se v porovnání s jinými teoriemi motivace ukázala být poměrně zjednodušená. Lidé totiž mohou ve skutečném životě usilovat o více potřeb z různých úrovní zároveň. Avšak v oblasti řízení lidí má tato teorie stále významný přínos. Pomáhá vedoucím pracovníkům lépe porozumět motivaci svých pracovníků. Na základě těchto informací mohou nastavit prostředí a podmínky tak, aby tyto potřeby byly naplněny (Armstrong, Taylor, 2015).

3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto teorii motivace vymyslel Frederick Herzberg. Často je označovaná jako teorie hygienických faktorů a motivátorů. Pán Herzberg vycházel u této teorie zkoumáním pracovní spokojenosti u techniků a inženýrů. Došel k závěru, že faktory ovlivňující spokojenost nejsou totožné s těmi, které způsobují nespokojenost (Kocianová, 2010).

Teorie rozlišuje dvě skupiny faktorů:

1) Hygienické faktory (faktory prostředí)

Jedná se o podmínky pracovního prostředí, které samy o sobě nezvyšují motivaci, ale jejich nepřítomnost vyvolává v zaměstnancích nespokojenost. Příkladem může být plat, pracovní zázemí, vztahy na pracovišti, bezpečnost v práci, přístup a chování nadřízených nebo organizační pravidla. Jejich funkce je tedy spíše preventivní. Celkově zajišťují, aby zaměstnanci nebyli nespokojení. Každopádně dle Herzbergovy teorie hygienické stimuly nepodněcují pracovníky k vyšším výkonům (Kocianová, 2010).

2) Motivátory (obsah práce)

Motivátory jsou prvky spojené s obsahem práce. Ty podporují u zaměstnanců vyšší a kvalitnější výkon. Jedná se o stimuly, jako možnost profesního a osobního růstu, uznání za odvedenou práci, zajímavost pracovních úkolů, samostatnost či pocit smysluplnosti. Tyto stimuly, narozdíl od hygienických faktorů, vytvářejí pozitivní motivaci a posilují vnitřní angažovanost k vyšším výkonům (Kocianová, 2010).

Podle této teorie by se organizace měla značně zaměřovat na posilování motivátorů. Hygienické faktory mají být samozřejmostí, která vytváří důstojné pracovní podmínky pro zaměstnance (Plamínek, 2018).

Tato teorie má v praxi velké využití při navrhování pracovních pozic a motivačních systémů. Zároveň upozorňuje na důležitost vnitřního prožitku smysluplnosti práce jako zdroje motivace, nikoliv pouze na vnější odměny (Plamínek, 2018).

3.2.3 Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání patří mezi procesní teorie motivace. Byla formována Victor H. Vroomem. Na rozdíl od obsahových teorií, tak procesní teorie se soustředí na psychologický proces rozhodování. Tedy jak motivace vzniká a jak se utváří volba určitého chování (Urban, 2013).

Podle této teorie je motivace zaměstnance dána třemi základními prvky:

- 1) **Očekávání (expectancy)** – zvýšené úsilí povede k lepšímu pracovnímu výkonu. Například když se zaměstnanec více snaží, tak dosáhne lepších výsledků.
- 2) **Instrumentalita (instrumentality)** – Určitý výkon povede ke určité odměně. Například když zaměstnanec dosáhne výsledků, tak bude povýšen a zlepší se plat.
- 3) **Valence** – subjektivní hodnota, kterou osoba přikládá očekávané odměně. Například na povýšení zaměstnanci hodně záleží, protože pak je možné si koupit vlastní bydlení. Pro jiného zaměstnance je to, že si pak může jet na lepší dovolenou (Armstrong, Taylor, 2015).

Předchozí tři prvky teorie jsou propojeny následujícím vzorcem:

$$\text{Motivace} = \text{Očekávání} \times \text{Instrumentalita} \times \text{Valence}$$

Z této rovnice výše vyplývá, že pokud je některá ze složek nulová, tak výsledkem je, že motivace bude rovněž nulová. Teorie tedy ukazuje, že motivace není jistá, ale vzniká a je přítomná na základě propojení výkonu, úsilí a hodnoty výsledku (Armstrong, Taylor, 2015).

Vroomova teorie očekávání je významná při stanovování motivačních systémů založených na výkonu. Je to z důvodu, že motivace nevzniká automaticky, ale pracovník musí mít jasno, co se od něj očekává, jaké budou důsledky jeho chování a zda mu výsledek přinese hledaný význam (Armstrong, Taylor, 2015).

3.2.4 Ostatní relevantní přístupy

Kromě nejznámějších, již zmíněných výše, teorií motivace existují i další přístupy. Ty rozšiřují teorii motivace na to, jak a proč lidé dělají. Další teorie motivace dávají podněty pro praxi zejména tam, kde nestačí nejznámější modely jako Maslow nebo Herzberg (viz. Kapitola 3.2.1 a 3.2.2).

Mezi další známé přístupy teorie motivace patří McClellandova teorie. Ta definuje tři hlavní vnitřní potřeby ovlivňující motivaci jedince. Jedná se o potřebu dosahovat úspěchu, potřebu ovlivňovat druhé a potřebu být součástí sociální skupiny. Každý jedinec má tyto potřeby v jiném poměru v závislosti na mnoha faktorech. To se reflektuje v jedincovo pracovním jednání a v tom, jak reaguje na motivační podněty. McClellandova teorie nachází praktické využití zejména při řízení rozvoje pracovníků a tvorbě individuálně zaměřených motivačních nástrojů (Adair, 2004).

Následujícím významným přínosem v oblasti motivace je Adamsova teorie spravedlnosti. Ta staví na myšlence, že lidé hodnotí své ohodnocení ve srovnání s ostatními lidmi. Například jakmile zaměstnanec pozoruje nesoulad mezi svým pracovním nasazením a získanou odměnou nebo jiný zaměstnanec za stejný výkon dostává větší odměnu, tak to může vést k pocitu nespravedlnosti a demotivaci. Demotivace následně může vést k poklesu výkonnosti, ztráty zájmu o práci nebo snahu změnit pracovní prostředí (Wagnerová, 2008).

Další známou teorií je Lockeova stanovování cílů. Ta zdůrazňuje, že srozumitelně definované a přiměřeně obtížné cíle mají pozitivní vliv na výkonnost a efektivitu zaměstnance. Důležitou součástí je také samotný podíl zaměstnance na formulaci cílů. Pokud se s nimi zaměstnanec ztotožní, zvyšuje se jeho vnitřní motivace a odpovědnost (Cejthamr, Dědina, 2010).

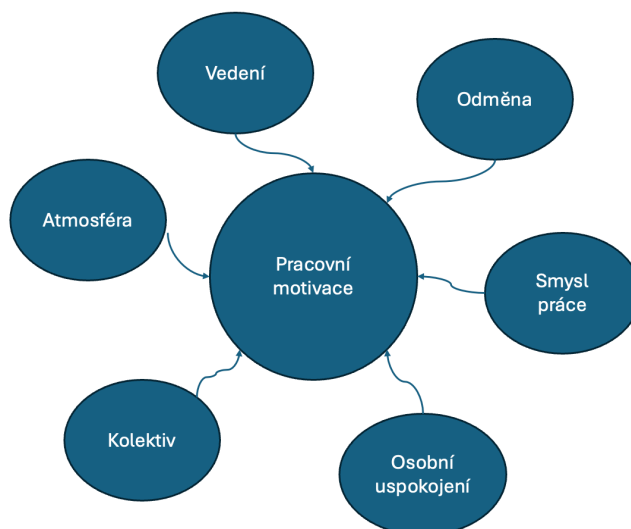
Doplňkem těchto teorií je teorie motivace podle hodnot. Ta se zaměřuje na osobní hodnotové preference jednotlivců. Zaměstnanec si jinak váží aspektů, jako je prestiž, jistota, volný čas nebo rovnováha mezi prací a soukromím. Správná a účinná motivace proto spočívá v pochopení a rozpoznání těchto hodnot a jejich sladění s cíli organizace (Kolman, 2012).

3.3 Pracovní motivace a její význam

Pracovní motivace se vztahuje k prostředí zaměstnání a k pracovní činnosti samotné. V souvislosti řízení lidí v podniku se jedná o jeden z nejdůležitějších nástrojů, jak chceme ovlivnit chování zaměstnanců, podpořit jejich výkon a posílit jejich loajalitu (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016).

Obecná motivace vychází z různých životních cílů jedince, ale pracovní motivace se primárně zaměřuje na oblast pracovní aktivity. Ovlivňuje ji celá řada faktorů a stimulů, jako výše mzdy, kvalita vedení, atmosférou v týmu, možnostmi kariérního růstu, smysluplností práce a osobním uspokojením z výkonu (Urban, 2013).

Obrázek 3 - Pracovní motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Urban (2013)

Cílem řízení pracovní motivace není zaměstnance dohnat k práci, ale vytvořit takové podmínky, ve kterých se sám dotýčný zaměstnanec rozhodne pracovat kvalitně a zodpovědně. Právě v tom spočívá rozdíl mezi přirozenou vnitřní motivací a vnější stimulací pomocí odměn (Armstrong, Taylor, 2015).

Správně nastavená pracovní motivace je spojená nejen s vyšším výkonem, ale i s nižší fluktuací zaměstnanců ke konkurenci, větší stabilitou pracovního kolektivu a lepší atmosférou v práci (Armstrong, Taylor, 2015).

3.3.1 Motivace jako nástroj zvyšování výkonu

Motivace je velmi efektivní nástroj, který má management firmy k dispozici pro zvyšování pracovního výkonu svých zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec správně motivován, tak podává lepší výsledky, je samostatnější a také loajálnější vůči svému zaměstnavateli. Motivace má také přímý dopad na vytrvalost a schopnost adaptovat se na změny (Bělohlávek, 2008).

Výkon zaměstnance není určen pouze vědomostmi a dovednostmi, ale i ochotou tyto schopnosti uplatnit. Výkon je funkcí schopností, motivace a pracovních podmínek. Pokud některá z těchto částí chybí, tak dochází ke zhoršení výsledků. Motivace takto reprezentuje sílu, která posiluje potenciál jedince (Koubek, 2015).

Pokud je zaměstnanec vnitřně motivován, tak má snahu pracovat kvalitně a samostatně. Celkově reagují více na možnost samostatnosti a smyslu práce než na tradiční finanční stimuly. To vytváří prostor pro zcela nové přístupy, které staví na vnitřní odpovědnosti a zapojení (Pink, 2017).

Motivace souvisí i s dalšími oblastmi, jako jsou hodnocení výkonu, zpětná vazba nebo podmínky na pracovišti. Wagnerová (2008) ve své knize popisuje, že zaměstnanci musí mít nejen důvod se snažit, ale i jistotu, že jejich úsilí si všimnou vedoucí pracovníci a dostanou náležitou odměnu.

Z postavení řídicích pracovníků by měla být motivace vnímána spíše jako nástroj řízení, nikoli jako doplněk. Účinný motivační systém není jen o odměnách a bonusech, ale primárně ve schopnosti budovat důvěru, respekt a součinnost na pracovišti. Teprve tehdy se může motivace stát dobrou konkurenční výhodou (Deibl, 2005).

3.3.2 Trendy v pracovní motivaci

Pracovní motivace se v posledních letech mění a vyvíjí. Je to z důvodu změn ve společnosti. Hlavní změnou je technologický pokrok a tím mění se hodnotové preference zaměstnanců. Dříve hrály hlavní role vnější odměny, které postupně ustupují. Nyní je nahrazují stimuly, jako rovnováha mezi prací a osobním životem, důraz na smysluplnost práce a možnost seberealizace. Moderní motivace se více orientuje na individualitu zaměstnance, osobní růst a kvalitu mezilidských vztahů. Každopádně záleží také na mnoha dalších faktorech a tento přístup nelze aplikovat masově na všechny zaměstnance (Kolman, 2012).

Jedním z nových stimulů je rostoucí důležitost pro zaměstnance samostatnost v práci. Zaměstnanci chtějí mít možnost ovlivňovat to, jakým způsobem plní své úkoly, kdy a odkud pracují. Tento trend je zřejmý zejména v souvislosti s rozvojem hybridních pracovních modelů ve společnostech (Mikuláščík, 2015).

Výrazným tempem roste také důležitost a hodnota nehmotných stimulů. Příkladem jsou uznání, otevřená komunikace, prostor pro spolupráci nebo kvalitní vedení. Pracovníci mohou přisuzovat těmto faktorům vyšší význam než samotným finančním benefitům. Tato kultura otevřenosti a důvěry vytváří pracovní prostředí, kde motivace vzniká přirozeně (Cejthamr, Dědina, 2010).

Důležitým trendem je využívání hodnotových systémů jako základ motivace. Zaměstnanci chtějí znát a ztotožnit se s posláním a plány firmy, kde pracují. Také vyžadují vnímat její činnost jako prospěšnou pro celkovou společnost. Tento soulad mezi hodnotami jednotlivce a organizace posiluje oddanost, snižuje odchody a směřuje k vyšší hodnotě práce (Dvořáková, 2007).

V neposlední řadě se rozvíjí personalizovaná motivace. Zaměstnanci jsou motivováni pomocí digitálních nástrojů, gamifikací nebo flexibilního systému benefitů. Klíčem k úspěchu v personalizaci je schopnost firmy přizpůsobit motivační systém individuálním potřebám zaměstnanců a tím je přesvědčit, že nejsou jen číslo ve firmě (Kocianová, 2010).

3.4 Motivační systém v podniku

Motivační systém je souhrn pravidel, nástrojů a procesů. Cílem je ovlivnit chování zaměstnanců chtěným směrem. Motivační systém je prostředek pro zvyšování pracovního výkonu, ale slouží rovněž jako podpora ve spokojenosti, lepších vztahů, zvýšení loajality a osobního růstu pracovníků. Správně nastavený motivační nástroj by měl být v souladu s hodnotami firmy, charakteru pracovních pozic a individuálním potřebám zaměstnanců (Koubek, 2015).

3.4.1 Tvorba a struktura motivačního systému

Tvorba efektivního motivačního systému potřebuje komplexní přístup. Systém zahrnuje nejen ekonomické možnosti, ale i firemní kulturu, typ vedení a strukturu zaměstnanců. Každá část systému by měla mít definovaný účel a předem daný způsob měření výsledku. Systém by měl být postavený, aby byl pružný, pochopitelný, nestranný a průběžně šel aktualizovat dle zpětné vazby (Armstrong, 2015).

Struktura motivačního systému zpravidla zahrnuje tři hlavní oblasti: odměňování, hodnocení výkonu a rozvoj pracovníků. Tyto oblasti mají být navzájem provázané a mířit ke stejným cílům. Pokud nejsou jednotlivé oblasti systému sladěné a propojené, tak může celý systém působit nesrozumitelně či nespravedlivě. Tím by pak byl ohrožen účel motivace mezi zaměstnanci (Dvořáková, 2007).

3.4.2 Finanční a nefinanční stimuly

Motivační nástroje lze rozdělit na dvě skupiny: finanční a nefinanční stimuly. Obě tyto skupiny mají odlišné důsledky na chování zaměstnanců. Zároveň jejich preference se mohou lišit v závislosti na mnoha faktorech jako profesi, seberealizaci v práci, osobnosti, potřebám či věku (Bělohlávek, 2008).

- **Finanční stimuly** se jeví především jako plat, mzda, odměny, bonusy, příplatky, podíly na zisku a benefity. Jsou to většinou snadno měřitelné stimuly, které se dají často vnímat jako základ motivace, zejména na nižších pracovních pozicích. Peníze jsou silným stimulem pouze do určité úrovně. Po dosažení této úrovně se jejich význam klesá vůči jiným hodnotám a stimulům (Adair, 2004).

- **Nefinanční stimuly** působí především na vnitřní motivaci a mívají dlouhodobější účinek než ty finanční. Mezi nejběžnější nefinanční stimuly patří uznání, obdiv, respekt, rozvoj, flexibilní pracovní doba, práce z domova, týmová spolupráce či možnost spolurozhodování. U kvalifikovaných a vyšších pozic mohou být nefinanční stimuly důležitější než samotná výše odměny (Bělohávek, 2008).

Tabulka 2 - Finanční/nefinanční stimuly

Kritérium	Finanční stimuly	Nefinanční stimuly
Příklad stimulu	Mzda, bonusy, příplatky, benefity	Pochvala, seberozvoj, flexibilita, uznání
Typ motivace	Vnější motivace	Vnitřní motivace
Délka účinku	Krátkodobá	Dlouhodobá
Vhodné pro	Zaměstnanci na nižších pozicích, noví pracovníci	Odborné profese, kreativní pozice
Měřitelnost	Vysoká	Nízká
Vliv na vnitřní motivaci	Nízký	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohávka (2008)

Nejefektivnějším přístupem motivačních nástrojů je kombinace obou forem. Tím se pak dodržují individuální potřeby a osobní hodnoty zaměstnanců. Motivační systém by měl být vnímán jako čestný, transparentní a přizpůsobitelný tak, aby odrážel reálný přínos zaměstnanců a reagoval na jejich očekávání (Wagnerová, 2008).

3.4.3 Rizika a nevhodné stimuly

Motivační systém může přinést i negativní konsekvence a rizika. To se může stát v případě, že systém není správně nastaven či pravidelně aktualizován. Nadbytečná orientace na finanční stimuly může vést ke soutěživosti mezi kolegy, stresu z výkonu a celkovému oslabení týmové spolupráce a kolektivu. Nevhodně zvolené stimuly mohou místo správné motivace vyvolávat spíše frustraci, nedůvěru a tím může vzniknout škoda pro společnost (Tomšej, 2020).

Nebezpečím je také přístup firmy bez individuálního přizpůsobení. Zaměstnanci mohou mít pocit, že systém je příliš objektivní, nespravedlivý, nesrozumitelný nebo zastaralý. To se negativně odráží na celkové účinnosti, efektivitě a vyvolává nedůvěru vůči systému. Důležité je pro firmy naslouchat zpětné vazbě od zaměstnanců, analyzovat jejich reakce a systém neustále v čase aktualizovat (Urban, 2013).

3.5 Hodnocení efektivity motivačního systému

Efektivita motivačního systému je jedním z hlavních ukazatelů, jak podniky pracují se stimuly a zaměstnanci. Zavedení motivačních opatření v podobě stimulů je většinou nedostatečné. Nutné je pozorovat, zda daná opatření skutečně přispívají k očekávaným cílům jak ke zvyšování výkonnosti, tak spokojenosti a loajality pracovníků. Účinný motivační systém by měl být měřitelný, kontrolovatelný a pravidelně vyhodnocovaný (Kocianová, 2010).

K hodnocení efektivnosti motivačního systému lze přistupovat různými technikami. Nejznámější jsou analýza NPS, TRIM, KVP, fluktuace, nemocnosti, interními průzkumy spokojenosti nebo srovnáním výkonu před a po zavedení změn. V praxi bývá efektivita hodnocena pomocí kombinace kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Většinou se doporučuje při hodnocení brát v potaz subjektivní vnímání zaměstnanců, protože motivace je mnohdy podmíněna emocemi a osobními hodnotami (Dvořáková, 2007).

3.5.1 Koeficient významu pořadí (KVP)

Jedním ze skutečných nástrojů pro vyhodnocení preferencí zaměstnanců je **Koeficient významu pořadí (KVP)**. Tento nástroj slouží k určení významnosti jednotlivých motivačních stimulů. Nejprve se pošle dotazník na zaměstnance. V dotazníku respondenti přiřazují k jednotlivým stimulům pořadí podle významu a následným výpočtem se získává číselné vyjádření jejich relativní důležitosti. KVP nástroj je vhodný především pro orientační srovnání preferencí v rámci jednoho souboru a díky tomu může pomoci podniku efektivně navrhnout změny v motivačním systému.

$$\text{KVP} = \sum (n - p + 1)$$

- n je celkový počet hodnocených položek,
- p je pořadí daného stimulu u jednotlivých respondentů.

Metoda KVP umí porovnat, které motivační prvky jsou zaměstnanci vnímány jako nejdůležitější a které naopak ztrácejí význam. Výstup této metody je možné použít pro úpravu motivačního systému či přidáním nových stimulů (Traxler, 2025).

3.5.2 Měření spokojenosti a efektivity systému

V reálné praxi se využívá hodně nástrojů pro hodnocení motivačního systému. Mezi nejběžnější nástroje lze řadit dotazníkové šetření, rozhovory a analýza různých ukazatelů výkonnosti (KPI, NPS, TRIM, míra fluktuace, nemocnost). Důležité je pro firmu zjistit, které stimuly zaměstnanci preferují a jaké jsou efektivní pro jejich výkon či setrvání v podniku (Cejthamr, Dědina, 2010).

Důležitou roli hraje také zpětná vazba. Zaměstnanci by měli mít možnost se vyjádřit k současným motivačním stimulům. Díky tomu budou zaměstnanci vnímat, že jejich názory jsou vedením zohledňovány. Pokud by zaměstnanci pocítovali spravedlnost, transparentnost a respekt ke svým potřebám, tak roste jejich vnitřní motivace i pozitivní vnímání firemní kultury (Wagnerová, 2008).

Vyhodnocování efektivity motivace by mělo být pravidelné a systematické. Pokud by se měnily cíle firmy, zaměření firmy nebo personální složení týmu, tak je vhodné i motivační systém průběžně aktualizovat, aby zůstal účinný a funkční (Plamínek, 2018).

3.6 Vztah motivace a organizační kultury

Motivační systém podniků bývá propojen s její organizační kulturou. Primárně se souborem sdílených hodnot, norem, předpisů, stylu řízení a způsobu komunikace. Kultura organizace produkuje oblast, ve kterém motivace vzniká, funguje a je dlouhodobě udržitelná. Pokud je pracovní prostředí vybudováno na důvěře, otevřenosti a podpory rozvoje, tak má zaměstnanec větší šanci rozvíjet svou vnitřní motivaci. Na druhou stranu ve firmách, kde se klade důraz na kontrolu a hierarchii, tak často převažují vnější stimuly – odměny, sankce, bonusy (Armstrong, 2015).

Aby byl motivační systém opravdu účinný, tak musí být v souladu s každodenním fungováním firmy a jejími hodnotami. Pokud je ve firmě komunikována určitá filozofie či kultura, ale řídicí pracovníci se jí nedrží, tak motivace zaměstnanců může slábnout. Stabilní a srozumitelná kultura je totiž základem dlouhodobé motivace tím, že podporuje loajalitu, zjednodušuje přijetí změn a posiluje pocit smysluplnosti práce (Plamínek, 2018).

3.7 Generační rozdíly v pracovní motivaci

Pro jednotlivé generace a věkové skupiny zaměstnanců se mnohdy liší jejich hodnoty, preference i očekávání od práce a samotné společnosti. Věkově zkušenější generace často preferují stabilní zaměstnání, jistý příjem a respekt k autoritám. Mladší generace častěji upřednostňují flexibilitu, neformální přístup, prostor pro kreativitu a smysluplnost práce (Kocianová, 2010).

Díky rozdílnostem mezi generacemi vyplývá, že je nutné přizpůsobovat motivační nástroje nejen pracovnímu zařazení, ale i věku a kariérní fázi. Mladší generace může očekávat rychlou a častou zpětnou vazbu, nové příležitosti a možnost aktivně ovlivňovat týmové procesy. Navíc často preferují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem před vyšším platem (Koubek, 2015).

V praxi se osvědčuje využívat kombinaci klasických i moderních forem motivace. To umožňuje reagovat na různé potřeby jednotlivých věkových skupin. Takový systém zvyšuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale také jejich loajalitu k zaměstnavateli a výkonnost (Kocianová, 2010).

Tabulka 3 - Porovnání generačních rozdílů v pracovní motivaci

Generace	Období narození	Klíčové hodnoty	Preferované motivační prvky
X	1965–1980	Stabilita, loajalita, respekt k autoritám	Jistota zaměstnání, pravidelný příjem, formální uznání
Y	1981–1995	Seberealizace, rovnováha práce a života, týmová spolupráce	Možnosti rozvoje, neformální kultura, práce v týmu
Z	1996–2012	Flexibilita, smysluplnost, rychlá zpětná vazba	Flexibilní pracovní doba, technologie, zapojení do rozhodování

Zdroj: vlastní zpracování dle Kocianová (2010), Koubek (2015)

3.8 Odměňování pracovníků

Stimul odměňování představuje jeden z hlavních nástrojů motivace. Zásadním způsobem ovlivňuje pracovní chování, výkonnost i spokojenost. Správné nastavení tohoto stimulu je klíčové jak z pohledu řízení lidských zdrojů, tak i z hlediska udržení konkurenceschopnosti společnosti a zamezení fluktuace (Koubek, 2015).

3.8.1 Mzdový systém

Jedná se o souhrnný systém, podle kterého je zaměstnancům přidělována finanční odměna za vykonanou činnost. Odměna v sobě může zahrnovat mnoho částí, jako určení mzdových složek, systém tarifů, mechanismy hodnocení výkonu a vazby na motivační prvky. Cílem systému je spravedlivé, transparentní a motivačně účinné odměňování. Správně nastavený mzdový systém by měl reflektovat nejen legislativní požadavky a vnitropodnikovou strategii, ale také aktuální situaci na trhu práce a kvalifikaci zaměstnanců. Vhodné je kombinovat fixní a variabilní složky mzdy a tímto umožnit pružnost odměňování podle individuálního výkonu zaměstnance, aby měl motivaci stále zlepšovat výkon (Kocianová, 2010).

3.8.2 Mzdové formy

Mzdové formy mohou mít různé podoby. Nejčastěji se setkáváme s časovou mzdou, úkolové mzdy, podílové mzdy, prémie a bonusů. Časová mzda je založena na počtu odpracovaných hodin. Úkolová mzda je navázána na množství či kvalitě odvedené práce. Podílová mzda je využita u pracovníků, kde je přímo ovlivněn tržbami či ziskem. Variabilní složky odměn, jako jsou prémie a bonusy, tak slouží ke stimulaci výkonu. Všechny tyto formy mezd by měly být nastavovány transparentně, férově a aktualizovány, aby neztratily svou motivační funkci (Armstrong, 2015).

3.8.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity představují často nefinanční složku odměňování. Do benefitů je možné zařadit: dovolená navíc, služební telefon, flexibilní pracovní doba, práce z domova, vzdělávací kurzy nebo podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tyto nefinanční výhody mají velký vliv na vnímání spravedlnosti, loajality a celkovou spokojenost zaměstnanců. Benefity by měly být navrženy s ohledem na potřeby konkrétních skupin pracujících, ale zároveň by měli být aktuální a udržitelné z pohledu nákladů pro podnik (Wagnerová, 2008).

4 Metodika praktické části

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na analýzu motivačního systému vybraného podniku. Nejprve je popsána základní charakteristika společnosti a určení finančních a nefinančních stimulů. Následně se práce zaměřuje na zhodnocení účinnosti současného motivačního systému, analýzu využívaných motivačních nástrojů, jejich efektivitu a spokojenost zaměstnanců s nimi.

Pro potřeby analýzy byla vybrána kvantitativní metoda ve formě dotazníkového šetření. Data byla shromážděna prostřednictvím online nástroje click4survey.cz. Tento dotazník byl následně rozeslán mezi zaměstnance centrály vybraného podniku.

Hodnocení účinnosti motivačního systému probíhá prostřednictvím grafických výstupů, slovního rozboru a výpočetní metody zaměřené na efektivitu jednotlivých stimulů. Pro výpočty je využita metodika zpracovaná Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc. Tato analýza určuje pořadí důležitosti individuálních motivačních faktorů, stanovuje jejich váhy pomocí koeficientu významu pořadí (KVP) a následně probíhá výpočet efektivnosti konkrétního stimulu (ES). Díky těmto informacím je možné stanovit celkovou spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem (CSMS) a rovněž jeho celkovou efektivitu (CEMS). Získané výsledky jsou následně sumarizovány a jsou formulována doporučení (Traxler, 2025).

4.1 Pořadí důležitosti motivačních stimulů

První částí při hodnocení efektivitu a spokojenosti zaměstnanců s motivačními podněty je stanovení jejich hierarchie. V této práci je zvoleno celkem jedenáct stimulů, které jsou považovány za nejvýznamnější. Úkolem respondentů v dotazníku je nejen zhodnotit jejich důležitost, ale také je seřadit od nejvýznamnějšího po ten nejméně významný. Nejvýznamnější získá hodnotu 1, zatímco nejméně důležitý stimul obdržel číslo 10. Poslední 11 pak je pro další analýzu odstraněn (Traxler, 2025).

Aby bylo možné stanovit výsledné pořadí, tak jsou jednotlivé odpovědi sečteny (skalární součin s pořadím stimulů a četností odpovědí) a na základě toho vyhodnoceny. Podnět, který dosáhl nejnižšího celkového součtu, byl označen za nejdůležitější. Na druhou stranu stimul s nejvyšší hodnotou je považován za nejméně podstatný (Traxler, 2025).

4.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů

Pro určení váhy jednotlivých stimulů se vychází z pořadí, které respondent stanoví v dotazníkovém šetření. Stimuly jsou ohodnoceny body od 1 do 10 – přičemž nejvýznamnější stimul získává 10 bodů, zatímco nejméně významný pouze 1 bod.

Pro výpočet se používá hodnota jednoho bodu (V1B). Ta se stanovuje podle následujícího vzorce:

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

N v daném vzorci výše označuje celkový počet hodnocených stimulů. V rámci této práce bylo zkoumáno nejdůležitějších deset stimulů, a proto má jeden bod hodnotu 0,1 (V1B = 1/10) (Traxler, 2025).

4.3 Stanovení koeficientu vlivu pořadí (KVP)

Stanovení vah jednotlivých motivačních stimulů je důležitým krokem pro výpočet koeficientu významu pořadí (KVP). Každý stimul má odlišnou váhu. Největší vliv je přisuzován stimulu, který se umístí na prvním místě. Nejnižší vliv má stimul hodnocený jako poslední. Při posuzování efektivity jednotlivých stimulů je tato váha zohledněna prostřednictvím hodnoty KVP (Traxler, 2025).

Tabulka 4 - Výpočet a přehled koeficientu vlivu pořadí (KVP)

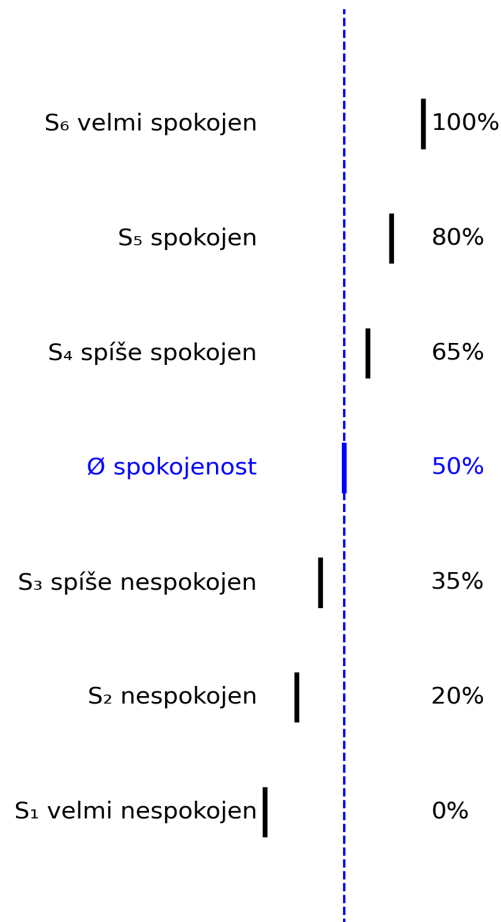
Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí – KVP _i
1. místo	10 b	0,1	1,00
2. místo	9 b	0,1	0,9
3. místo	8 b	0,1	0,8
4. místo	7 b	0,1	0,7
5. místo	6 b	0,1	0,6
6. místo	5 b	0,1	0,5
7. místo	4 b	0,1	0,4
8. místo	3 b	0,1	0,3
9. místo	2 b	0,1	0,2
10. místo	1 b	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování, dle metodiky Ing. Traxlera, CSc. (2025)

4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS_i)

Pomocí dotazníkového šetření je zkoumáno, jakou míru spokojenosti respondenti přisuzují jednotlivým stimulům. Pro vyhodnocení je použita stupnice, která umožňuje posoudit úroveň spokojenosti u každého hodnoceného stimulu.

Obrázek 4 - Hodnoticí škála spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování, dle metodiky Ing. Traxlera, CSc. (2025)

Při výpočtu je nutné nejprve zjistit počet odpovědí u jednotlivých stupňů spokojenosti. Jako příklad je uvedené následující rozložení: 2× velmi nespokojen, 2× nespokojen, 2× spíše nespokojen, 1× spíše spokojen, 1× spokojen a 0× velmi spokojen.

Tabulka 5 - Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SVi → (Si x počet výběrů
velmi nespokojen S1 = 0	2	0 x 2 = 0
nespokojen S2 = 20	2	20 x 2 = 40
spíše nespokojen S3 = 35	2	35 x 2 = 70
spíše spokojen S4 = 65	1	65 x 1 = 65
spokojen S5 = 80	1	80 x 1 = 80
velmi spokojen S6 = 100	2	100 x 2 = 200
Σ	10	Σ SVi 455

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zvoleného příkladu

Skutečná úroveň spokojenosti se u každého stimulu určuje jako součet všech dosažených bodů ($\Sigma(SVi)$). V uvedeném příkladu je tento součet 455. Tento výsledek je potřeba nyní porovnat s teoreticky nejvyšší možnou úrovní spokojeností.

Maximální spokojenost (ΣSS_{maxj}) je možná, pouze pokud by všichni respondenti hodnotili daný stimul nejvyšší známkou (100 %). Pokud by se průzkumu například zúčastnilo deset osob, tak by to znamenalo, že maximální možný součet je $10 \times 100 = 1000$. V opačném případě by nastala situace, kdy všichni účastníci dotazníku přiřadí stimulům nejnižší hodnocení, tedy 0 %. To by znamenalo minimální spokojenost. V takovém případě by celkový součet činil 0, a to bez ohledu na počet respondentů.

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

$$SS1 = \sum_{i=1}^{10} SV1i) / SS_{max1}$$

$$SS1 = 455 / 1000 = 0,455 \rightarrow 46 \%$$

Spokojenost u tohoto příkladného stimulu výše vyšla na 46 %. To odpovídá skoro průměrné úrovni, protože střední hodnota představuje 50 %. Totožným postupem je důležité vyhodnotit i zbylé motivační stimuly. U každého ze stimulů je třeba určit míru spokojenosti a porovnat ji s maximální dosažitelnou hodnotou. Takto lze získat celkový souhrn o tom, jak jsou jednotlivé stimuly vnímány a jak zapadají do celkového motivačního systému.

4.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivnost jednotlivých stimulů se určí kombinací zjištěné spokojenosti a koeficientu významu pořadí (KVP). To vychází z toho, že efektivnost není pro všechny dotazované stejná. Závisí na tom, jakou váhu jednotlivým stimulům sami přisuzují.

Ve výpočtu platí následující postup (příklad):

$$\begin{aligned}ES1 &= SS1 \times KVP1 \\ES1 &= 46 \times 0,9 = 41,4 (\%)\end{aligned}$$

Vypočtená efektivita daného stimulu je 41,4 %. Stejným způsobem je pak určena efektivita i u všech zbylých stimulů.

4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Celková spokojenost se určuje součtem procentuální hodnoty spokojenosti všech sledovaných stimulů. Tento výsledný součet se pak dělí maximálně dosažitelnou hodnotou, která v tomto případě je $10 \times 100 = 1000$. Pro výpočet celkové spokojenosti slouží následující vzorec:

$$\begin{aligned}CSMS &= (\sum_{i=1}^n SSi) : (n \times 100) \\CSMS &= 650 : 1000 = 0,650 \rightarrow 65 (\%)\end{aligned}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem je 65 %.

4.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) se určí součtem skutečné efektivity všech stimulů, a to se následně porovná s maximálně dosažitelnou efektivitou. Do výpočtu vstupují i váhy podle pořadí (KVP). Je to z důvodu, že každý stimul má pro respondenty odlišný význam.

Teoretická maximální efektivita vznikne sečtením nejvyšších možných hodnot pro všechny stimuly (100 bodů pro první, přes 90, 80, 70 až po 10 bodů pro desátý stimul). Součet těchto hodnot je 550. To představuje číslo, s kterým se poměrují skutečné výsledky. Hodnotu $\sum_{i=1}^{10} ES_i$ jsme pro tento příklad zvolili 340 (Traxler, 2025).

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

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

$$CEMS = 340 : 550 = 0,6181 \rightarrow 61,81 \% \rightarrow 62 \%$$

Celková efektivita motivačního systému v tomto příkladu je 62 %.

5 Vlastní práce

Diplomová práce se soustředí na vybraný podnik a zaměřuje se na zaměstnance dané centrály, a ne prodejce v terénu a prodejnách. Postup výzkumu v praktické části je rozdělen do tří hlavních kroků. Prvním krokem je představení podniku. Tento krok je důležitý pro porozumění jejímu fungování a postavení na trhu. Druhým krokem je zjištění stávajícího motivačního systému. Třetí část tvoří dotazníkové šetření. Zde je získána zpětná vazba přímo od pracovníků společnosti. Propojení těchto tří kroků vytváří podklad pro závěrečné návrhy a doporučení, která mohou společnosti pomoci při zefektivnění motivačního systému.

5.1 Představení společnosti

Pro tuto diplomovou práci je vybrána společnost T-Mobile Czech Republic a.s. Jedná se o jednu z největších telekomunikačních firem na českém trhu. T-Mobile funguje v České republice od roku 1996. V tu dobu vznikla pod značkou Paegas. V roce 2002 byla společnost přejmenována na T-Mobile a od té doby je firma součástí nadnárodní skupiny Deutsche Telekom AG, která je jedním z největších telekomunikačních operátorů na světě.

T-Mobile funguje na vysoce konkurenčním trhu. O zákazníky v Česku dlouhodobě bojují tři hlavní operátoři (O2 Czech Republic a.s., Vodafone Czech Republic a.s. a námi sledovaný T-Mobile Czech Republic a.s.). Tyto 3 společnosti poskytují velmi srovnatelné portfolio služeb, které zahrnuje například mobilní hlasové a datové služby, pevné připojení k internetu, televizní vysílání a mnoho dalšího.

Na počátku svého působení se T-Mobile profiloval hlavně jako mobilní operátor. Postupem času začala společnost rozšiřovat své portfolio produktů a začala nabízet další velké produkty, jako pevné připojení k internetu, a to především prostřednictvím DSL, LTE, 5G sítí a nyní se primárně zaměřuje na pokrytí českých domácností optickým internetem. Dalším významným krokem představovalo zařazení služby T-Mobile TV (později Magenta TV). Díky této strategii a rozšíření služeb se T-Mobile přeměnil pouze z klasického mobilního operátora na poskytovatele komplexních telekomunikačních a digitálních služeb a produktů.

Společnost T-Mobile dnes poskytuje služby více než 6 milionům zákazníků. Podnik zaměstnává přibližně 3 500 zaměstnanců a dlouhodobě patří mezi velké a významné zaměstnavatele v oblasti moderních technologií a služeb (ČTK, 2024).

T-Mobile se zaměřuje také hodně na své zaměstnance. Důraz je kladen na otevřenou firemní kulturu, profesní rozvoj a širokou nabídku benefitů. Kromě finančních odměn jsou zaměstnancům poskytovány i nefinanční výhody, například flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova či podpora vzdělávání. Díky napojení na skupinu Deutsche Telekom mají čeští zaměstnanci možnost účastnit se mezinárodních projektů, čerpat zkušenosti a inspirovat se z globálního prostředí.

Významnou součástí strategie T-Mobile je také společenská odpovědnost. Společnost se pravidelně angažuje v projektech, které podporují vzdělávání, udržitelnost a spolupracuje s neziskovým sektorem, především v oblastech rozvoje dovedností dětí a mládeže (Ježková, 2008).

5.2 Zhodnocení aktuálního motivačního systému firmy

Pro následující přehled motivačních nástrojů ve společnosti T-Mobile je vycházeno z informací získaných přímo od oddělení HR a z platných interních směrnic a benefitních pravidel společnosti (stav léto 2025). Uvedené benefity, podmínky a další stimuly jsou konzultovány s HR společností. Vše je v agregované a neindividuální podobě s ohledem na interní citlivost dat.

5.2.1 Peněžní (finanční) stimuly

Finanční stimuly tvoří důležitou součást motivačního systému společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Podnik podporuje tento stimul k posílení výkonnosti svých zaměstnanců, k ocenění jejich přínosu a k dlouhodobému zajištění jejich finanční stability.

Základní složku finančních stimulů tvoří mzda. Významnou roli hraje také roční bonus, který je pro všechny pracující na centrále. Výše tohoto bonusu závisí na hospodářských výsledcích a plnění stanovených cílů firmy po celý rok. Každý rok může zaměstnanec získat bonus až do výše 15 či 25 % (v závislosti od pozice) roční mzdy.

Další skupinu stimulů tvoří dlouhodobé finanční benefity. Příkladem je příspěvek na penzijní spoření. Po 12 měsících ve firmě mají zaměstnanci právo požádat o příspěvek na penzijní spoření. Ten pak zaměstnavatel posílá zaměstnanci na vybrané spoření. Dalším benefitem je stravenkový paušál, kde zaměstnanci získávají 123,90 Kč za každý odpracovaný den. Tyto nástroje motivují zaměstnance nejen krátkodobě, ale přispívají i k jejich finanční jistotě do budoucna.

T-Mobile svým zaměstnancům poskytuje systém Kafeterie, kde každý zaměstnanec získává určitou finanční částku a může si sám zvolit, na co ji použije. Například můžou zaměstnanci utratit své body za sportovní aktivity, vzdělávání, kulturu nebo cestování.

Další významnou výhodou pro zaměstnance jsou zvýhodněné firemní služby. Jsou to především slevy na tarify a mobilní zařízení. Tyto benefity nejsou určeny pouze pro zaměstnance, ale často se vztahují i na jejich rodinné příslušníky. Zajímavým finančním stimulem je také program Shares2You, který umožňuje zaměstnancům stát se akcionáři T-Mobile. K tomu se přidává řada dalších benefitů, které podporují jak pracovní, tak osobní život zaměstnanců.

5.2.2 Nepeněžní (nefinanční) stimuly

Kromě finančních odměn, tak ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. jsou významné také nepeněžní stimuly. Ty mají dlouhodobější charakter a přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci T-Mobile mají nárok na 6 týdnů dovolené, což je v českém prostředí nadstandardní hodnota, protože většina firem poskytuje zaměstnancům pouze 5 týdnů volna. Novým benefitem v roce 2025 je možnost jednou za dva roky čerpat dodatečný měsíční volno nad rámec běžné dovolené. Nevýhodou tohoto benefitu je poloviční mzda po dobu této nadstandardní dovolené. Tento benefit poskytuje zaměstnancům delší odpočinek, načerpat síly a věnovat se rodině, cestování nebo osobním projektům.

Významným prvkem nepeněžních stimulů je také přispění ke zdravému životnímu stylu zaměstnanců. T-mobile nabízí Multisport kartu za necelých 1000 Kč měsíčně. Zaměstnanci díky této kartě mohou využívat sportovní zařízení po celé republice, kde je karta přijímána. Zaměstnanci, kteří nechtějí platit za Multisport kartu, tak mají možnost

využít posilovnu a sportovní zařízení přímo v centrále T-Mobile zdarma. Důležitou součástí je i psychologická poradna, která poskytuje odbornou pomoc v případě stresu nebo osobních problémů.

Firma klade důraz také na profesní rozvoj a vzdělávání. Interním vzdělávacím nástrojem je platforma T-Univerzita. Ta nabízí výběr kurzů a školení zaměřených na jazyky, praktické dovednosti, školení office. Každopádně ty nejsou nijak rozdělené ke vztahu k zaměstnancovým oborům či zaměření. Jedná se o jednorázové kurzy bez dalšího pokračování.

Díky těmto nástrojům se firma pokouší podporovat pracovní výkon se zajištěním kvalitního osobního života zaměstnanců. Nepeněžní stimuly jsou také důležitým faktorem, který posiluje motivaci, loajalitu a celkovou spokojenost pracovníků.

5.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo online formou přes webovou stránku: click4survey.cz, kde zaměstnanci centrály odpovídali na otázky. Vyplňování bylo anonymní, aby se zaručila otevřenost a upřímnost odpovědí. Celkem vyplnilo dotazník 201 respondentů. Tento počet odpovědí poskytl dostatečně velký základ, aby získaná data byla reprezentativní a umožnila objektivně vyhodnotit stav motivačního systému ve firmě. Do průzkumu se zapojili pracovníci z různých úrovní (od výkonných pozic až po vedoucí oddělení), různého pohlaví a věku.

Dotazníkové šetření je rozděleno na tři části. První část se zaměřuje na základní identifikační otázky respondentů. Ty se týkají pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení a také charakteru a velikosti podniku. Druhá část výzkumu se zabývá důležitostmi motivačních stimulů pro respondenty. Zaměstnanci v této části stanovují pořadí důležitosti vybraných stimulů z pohledu podpory jejich pracovní výkonnosti a z pohledu setrvání ve firmě. Poslední část dotazníku je zaměřena na míru spokojenosti se stávajícími motivačními stimuly. Respondenti pomocí pětibodové škály vyjadřovali spokojenost s různými stimuly.

Mezi posuzované stimuly v tomto dotazníkovém šetření patří:

- Odměna za práci (mzda, prémie a odměny)
- Poskytované benefity (hmotné i nehmotné povahy)
- Osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)
- Pracovní prostředí (ergonomie, klima a estetika pracoviště)
- Kariérní postup (možnost postupu na vyšší pozici)
- Seberealizace (naplnění očekávání, odpovídající schopnostem a zájmům, radost z práce)
- Spoluúčast na rozhodování (možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů)
- Vize, strategie a úspěšnost podniku (kam podnik míří)
- Morální ocenění vedoucím organizační jednotky
- Pracovní doba (volná, klouzavá, práce z domova)

- Sociální ocenění pracovní skupinou (mezilidské vztahy, postavení ve skupině, sociální klima)
- Jiné – zde se respondenti nevyjadřovali, proto to nebude v průběhu šetření a analýz zohledněno.

5.3.1 První část – informace o respondentech

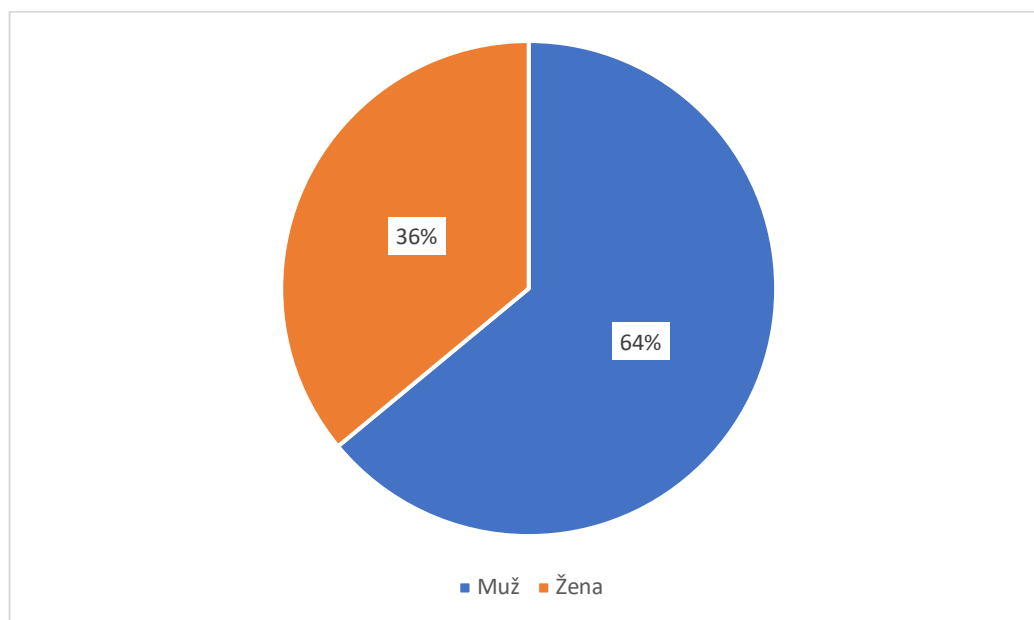
V první části dotazníkového šetření zodpovídali respondenti na otázku pohlaví. Jak již bylo zmíněno výše, tak celkem je 201 respondentů. Muži v tomto šetření tvoří celkem 64 % odpovídajících a ženy zbylých 36 %.

Tabulka 6 - Pohlaví respondentů

Hodnota	Procento	Odpovědi
Muž	64 %	129
Žena	36 %	72

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 1 - pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

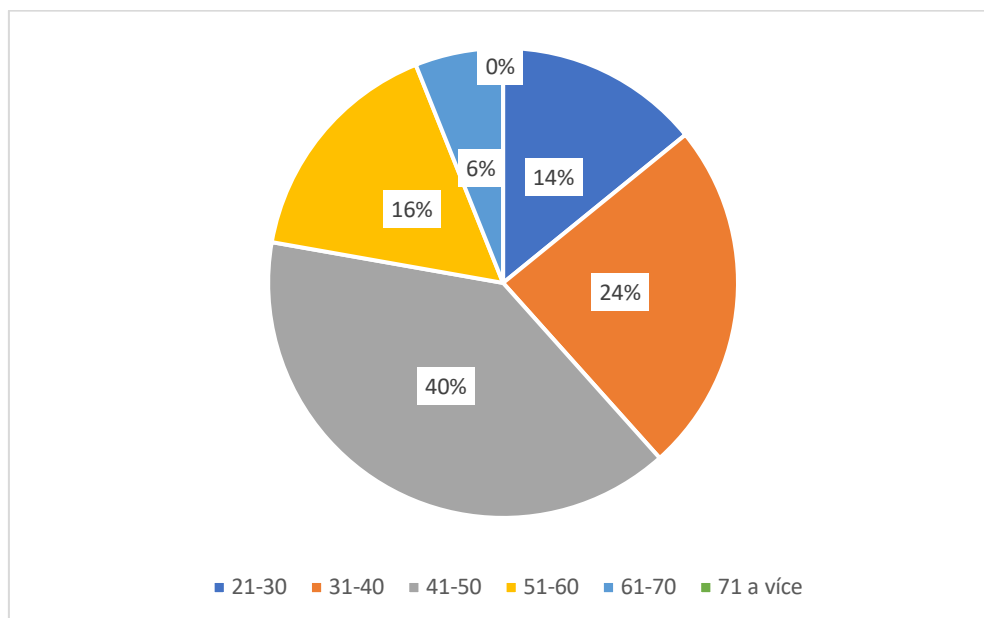
Druhá informační otázka se zabývá věkem respondentů. Respondenti jsou nejčastěji ve věku 41-50 let (39 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 31-40 let (24 %). Potom jsou skupiny méně početné jako lidé ve věku od 20-30 let (14 %), 51-60 let (16 %) a jako nejméně zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku 61-71 let (6 %).

Tabulka 7 - Věk respondentů

Hodnota	Procento	Odpovědi
21-30	14 %	28
31-40	24 %	48
41-50	39 %	79
51-60	16 %	33
61-70	6 %	13
71 a více	0 %	0

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 2 - Věk respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

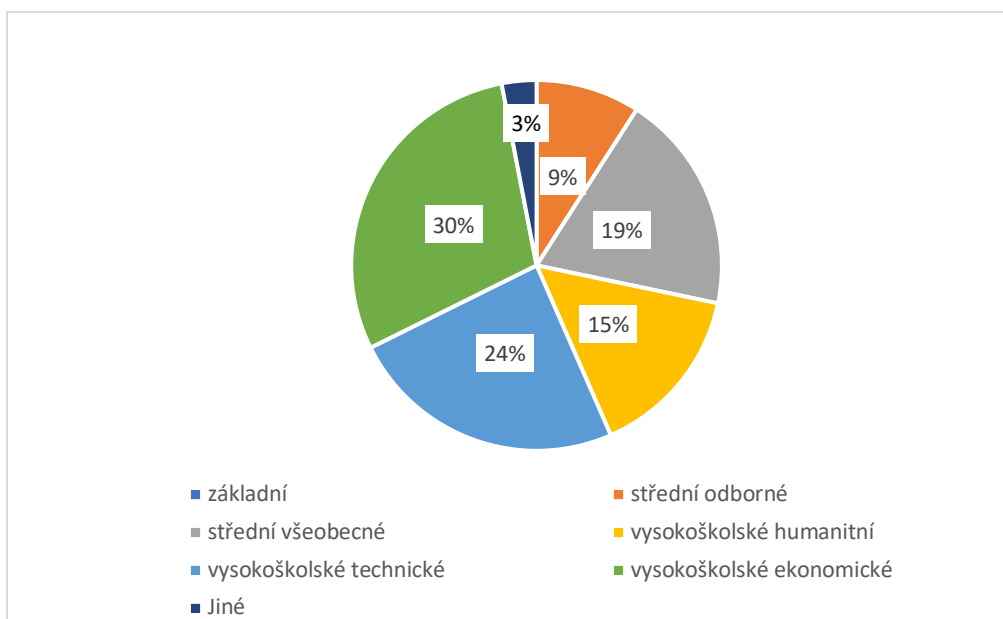
Vzdělání je mezi respondenty na vysoké úrovni. Celkem 68 % (3 % uvedli vysokoškolské v sekci „další“) respondentů má vysokoškolské vzdělání buďto technické, ekonomické nebo humanitární. Středoškolsky vzdělaných respondentů je 28 %.

Tabulka 8 - Vzdělání respondentů

Hodnota	Procento	Odpovědi
základní	0 %	1
střední odborné	9 %	18
střední všeobecné	19 %	39
vysokoškolské humanitní	15 %	30
vysokoškolské technické	24 %	49
vysokoškolské ekonomické	29 %	58
Jiné	3 %	6

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 3 - Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Čtvrtá otázka je mířena na stupeň řízení. Většina respondentů spadá do štábních pracovníků s celkovým poměrem 36 %. Díky tomu, že dotazník byl prováděn zejména mezi lidmi z vedení a centrály, tak respondentů s rolí nižšího stupně řízení je 27 %, s rolí středního

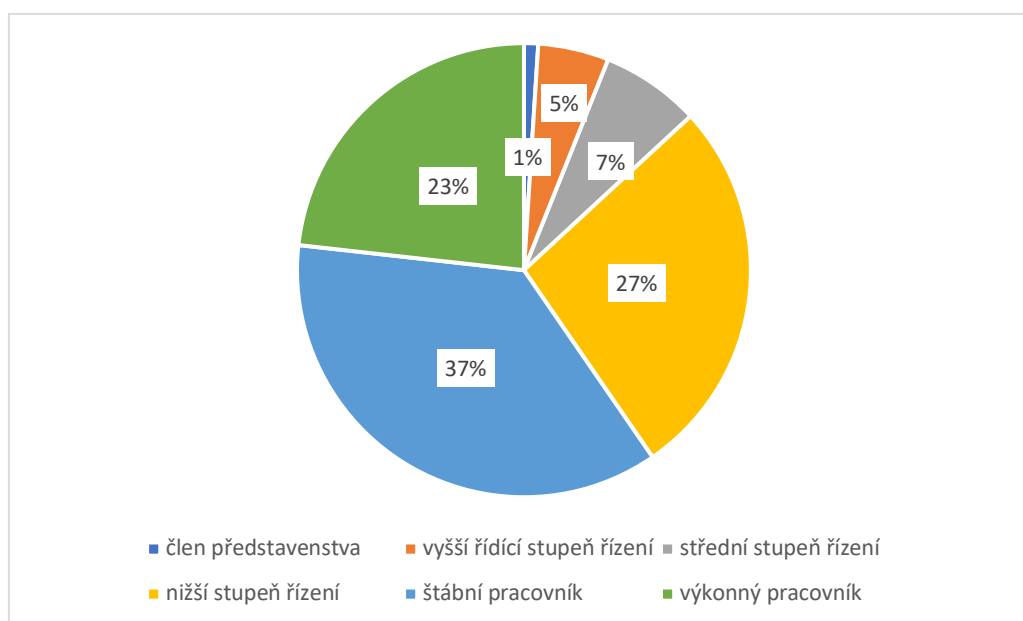
stupně řízení je 7 % a vyšším stupněm je 5 %. Poměrně velký počet je výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí, kterých je v tomto dotazníku 23 %.

Tabulka 9 - Stupeň řízení

Hodnota	Procento	Odpovědí
člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)	1%	2
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)	5%	10
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	7%	14
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)	27%	55
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	36%	73
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	23%	47

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 4 - Stupeň řízení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Čtvrtá a pátá otázka se zaměřuje na podnik respondentů. Nejprve se zjišťuje zaměření podniku. T-Mobile je firma, který se zaměřuje na smíšenou produkci. Je to z důvodu, že se zaměřuje zároveň na hmotnou i nehmotnou produkci. Poslední otázka 1. části dotazníků se zaměřuje na velikost podniku. Jak již bylo zmíněno na začátku praktické části, tak v T-Mobilu pracuje kolem 3500 zaměstnanců, takže se řadí mezi velké podniky, ale dotazník se zaměřuje jen na zaměstnance v centrále společnosti.

Celkově lze charakterizovat identifikační část dotazníků, že většina respondentů jsou muži, věk je kolem 41 až 50 let s vysokoškolským vzděláním. Velká část respondentů pracuje na řídicích pozicích, ale nejčastěji zastávanou pozicí je štabní pracovník.

5.3.2 Druhá část – zpracování výsledky výzkumu

Druhá část dotazníku je rozdělena na dvě poloviny. V první respondenti určovali, které motivační stimuly považují za nejdůležitější pro zvýšení pracovního výkonu. Druhá polovina této části se zaměřuje na stejné stimuly, ale z pohledu jejich významu pro rozhodnutí setrvat ve společnosti.

5.3.2.1 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)

Tabulka 10 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení

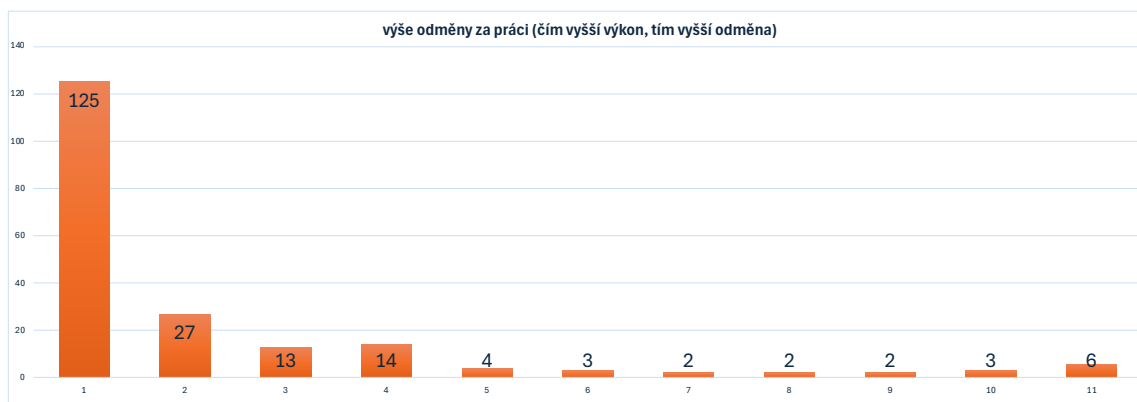
	Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci		125	27	13	14	4	3	2	2	2	3	6	456	1.	1
seberealizace		27	42	25	16	16	17	19	10	9	6	14	940	2.	0,9
poskytované benefity		15	36	29	31	23	19	12	10	7	8	11	955	3.	0,8
pracovní doba		5	14	27	28	42	35	17	11	7	6	9	1075	4.	0,7
karierní postup		16	18	37	17	15	13	13	22	21	15	14	1144	5.	0,6
osobnost přímého nadřízeného		3	38	25	17	12	14	23	16	22	9	22	1185	6.	0,5
pracovní prostředí		2	5	18	28	34	31	35	24	11	6	7	1207	7.	0,4
spoluúčast na rozhodování		3	11	13	14	12	13	23	21	38	23	30	1489	8.	0,3
sociální ocenění pracovní skupinou		1	3	8	12	18	29	25	23	22	25	35	1535	9.	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku		2	3	1	13	14	15	20	34	32	39	28	1621	10.	0,1
morální ocenění vedoucím organizační jednotky		2	2	3	8	8	8	9	25	26	57	53	1785	11.	0

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na základě odpovědí je možné zjistit jaké stimuly jsou pro respondenty nejdůležitější s cílem zvýšit pracovní výkon ve firmě. Pořadí se určuje podle skóre, které je vypočteno skalárním součinem (pořadí stimulů a četností). Dle dat je zřejmé, že nejdůležitějším stimulem ke zvýšení pracovního výkonu je výše odměny za práci.

Výše odměny za práci (mzda, prémie a odměny)

Graf 5 - Výše odměny za práci (HSV)

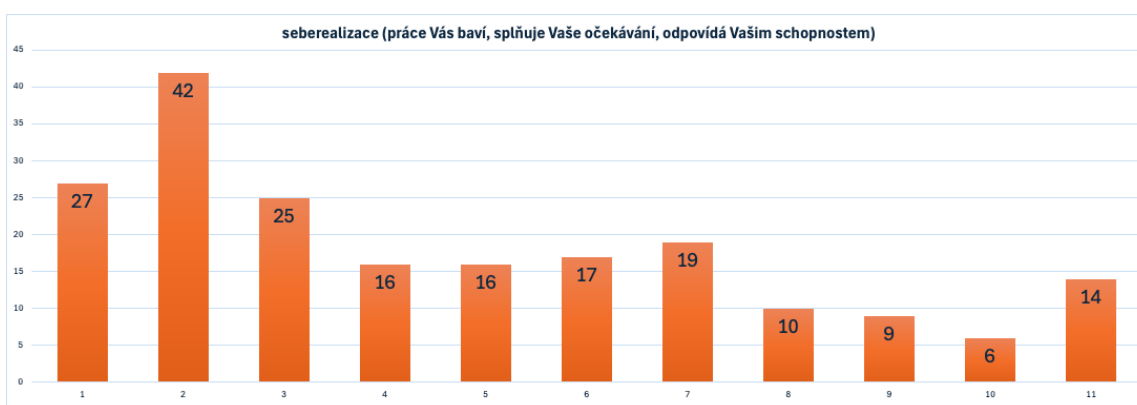


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dle grafu 5 je patrné, že většina respondentů umístila tento stimul na 1. místo ve srovnání s ostatními. Ke zvýšení pracovního výkonu se finanční motivace bere jako nejpodstatnější. Z grafu lze také vyčíst, že i pro respondenty, kteří neumístili tento stimul na prvním místě, tak je důležitý. Většina umístila tento stimul mezi 4 nejdůležitější stimuly ze všech. Pouze několik málo respondentů umístilo tento stimul na poslední pozici.

Seberealizace

Graf 6 – Seberealizace (HSV)



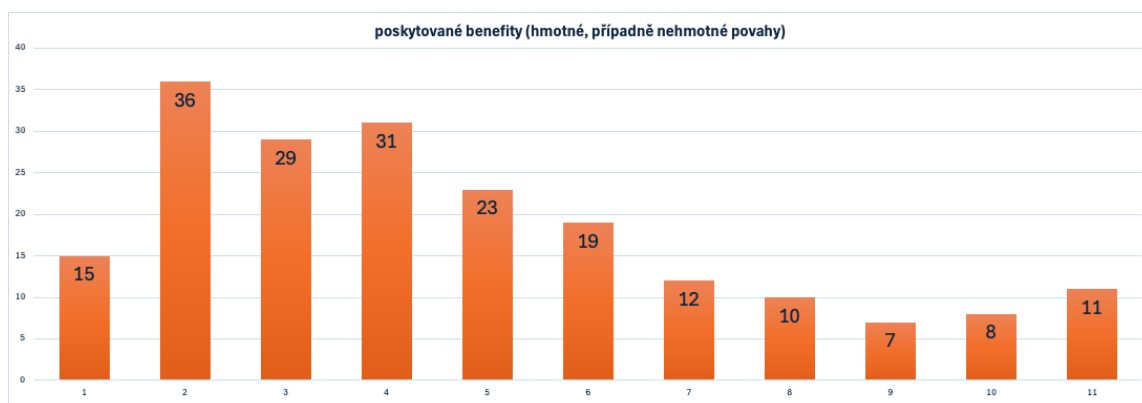
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na grafu 6 ke stimulu seberealizace je znázorněno, že tento stimul zaměstnanci vnímají jako jeden z významných stimulů ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Nejčteněji se objevuje na druhém místě (42). To dokazuje, že možnost rozvíjet své schopnosti a dělat práci, která má smysl má vliv na motivaci. Zároveň část respondentů seberealizaci hodnotí

spíše níže v pořadí, což naznačuje, že pro určitou skupinu zaměstnanců jsou důležitější jiné stimuly, například finanční odměny či jiné benefity. Celkově se ale dá říct, že seberealizace patří mezi důležité motivační prvky podporující výkon.

Poskytované benefity

Graf 7 - poskytované benefity (HSV)

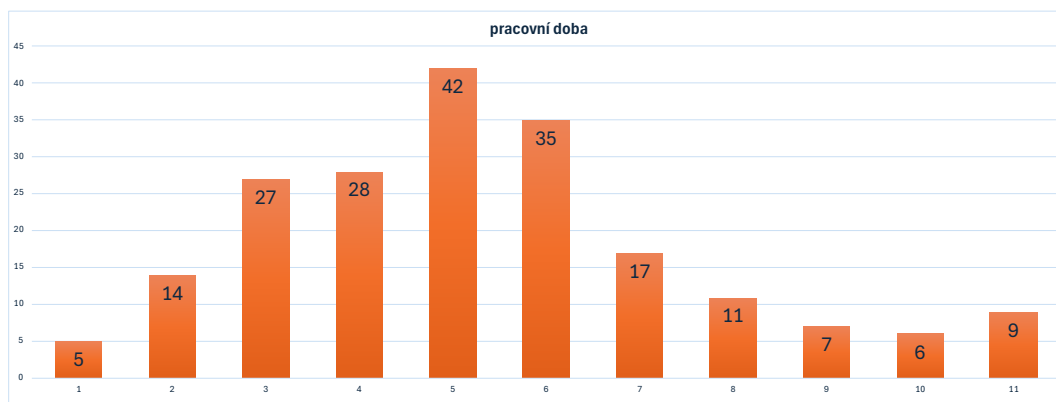


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 7 znázorňuje, že poskytované benefity zaměstnanci vnímají jako poměrně důležitý faktor pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Nejvíce hlasů se objevuje na druhém místě (36), čtené je i umístění na čtvrtém (31) a třetím (29) místě. Jeví se to, že zaměstnanci benefity oceňují, ale neberou je jako nejdůležitější stimul. Nižší počty na konci škály ukazují, že pro menší část pracovníků nejsou benefity zásadním motivačním faktorem. Celkově tento stimul má schopnost pozitivně ovlivnit výkon, i když stojí až za finančními odměnami nebo seberealizací.

Pracovní doba

Graf 8 - Pracovní doba (HSV)

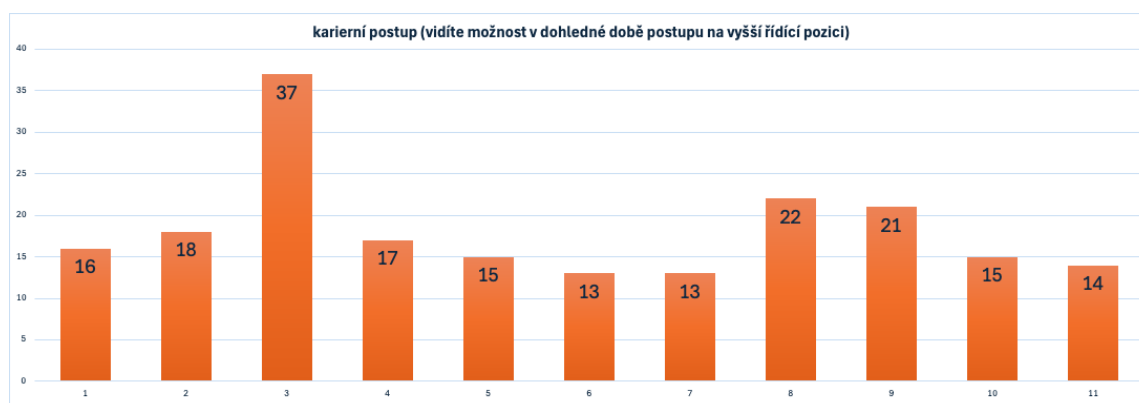


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pracovní doba je čtvrtým nejdůležitějším stimulem pro respondenty v rámci zvýšení jejich výkonu. Většina tázaných zařadila tento stimul na třetí až šesté místo. Firma T-Mobile funguje na principu flexibilní pracovní doby. S příchodem této pracovní doby, kdy je možné pracovat z domova či kanceláře, tak zaměstnanci jsou efektivnější a zároveň se tím zvyšuje pracovní výkon.

Kariérní postup

Graf 9 - Kariérní postup (HSV)



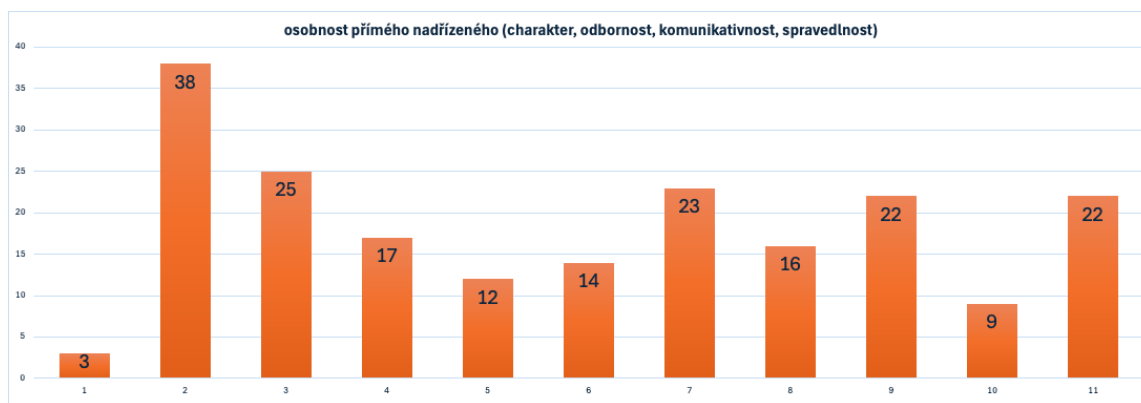
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 9 ukazuje, že kariérní postup je pro zaměstnance důležitým stimulem, ale ne úplně podstatným stimulem k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejčteněji hlasů připadlo na třetí místo (37), což naznačuje, že zaměstnanci vidí postup na vyšší pozice jako významný prvek motivace, ale nikoli jako úplnou prioritu. Závěrem lze konstatovat, že kariérní postup

je chápán spíše jako doplňující stimul, který má význam hlavně u ambicióznějších zaměstnanců.

Osobnost přímého nadřízeného

Graf 10 - Osobnost přímého nadřízeného (HSV)

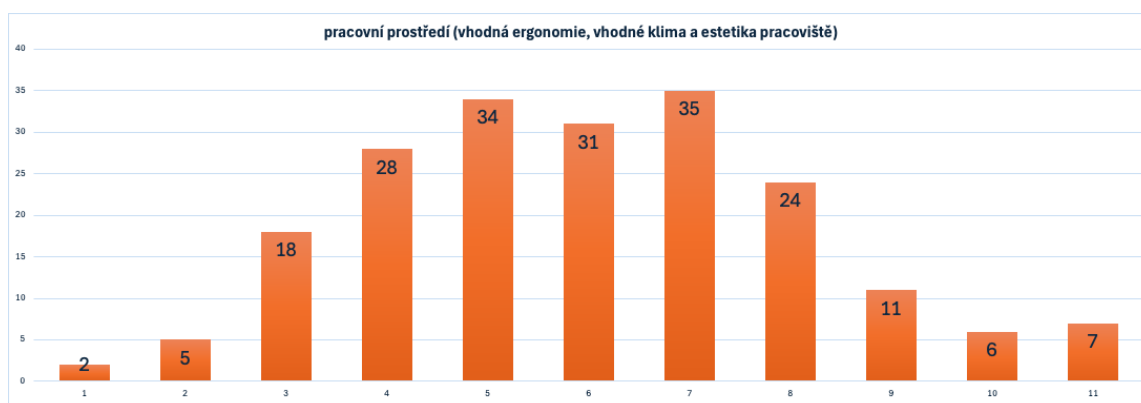


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 10 je zaměřený na vztah mezi pracujícím na přímým nadřízením, kde je zkoumáno, zda má vliv charakter, odbornost, komunikativnost nadřízeného vliv na zvýšení pracovního výkonu. Rozvržení odpovědí je hodně proměnlivé a záleží na konkrétním respondentovi. Zajímavé je, že nejméně četnou odpovědí je první místo.

Pracovní prostředí

Graf 11 - Pracovní prostředí (HSV)



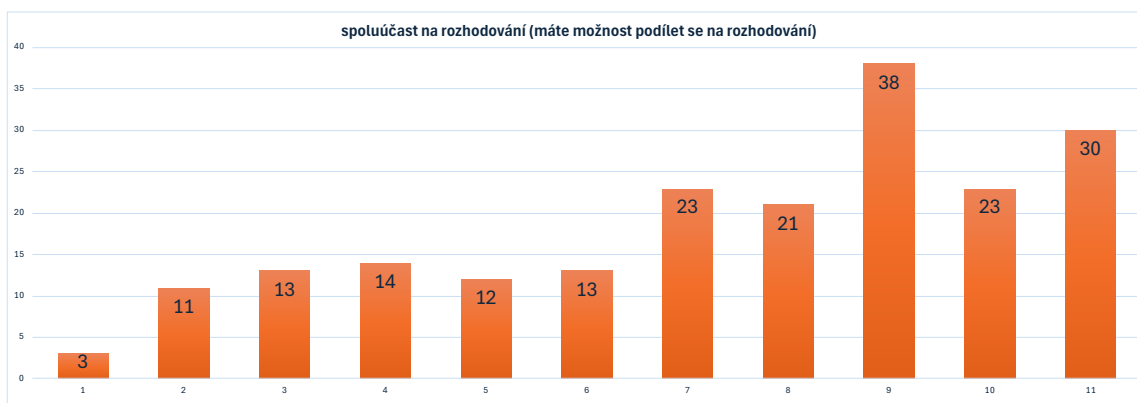
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Zaměstnanci hodnotí stimul pracovní prostředí spíše jako doplňkový faktor než hlavní zdroj motivace. Nejčastěji se vyskytuje ve středu hodnotícího žebříčku (na 5., 6. a 7. místě).

Pouze minimum respondentů označilo tento stimul jako důležitý. Na druhou stranu ani mezi úplně posledními místy se pracovní prostředí nevyskytuje příliš často. Z toho lze předpovídat, že prostředí v práci je vnímáno jako stimul, který má svůj význam, ale výkon zásadně nezvyšuje.

Spoluúčast na rozhodování

Graf 12 - Spoluúčast na rozhodování (HSV)

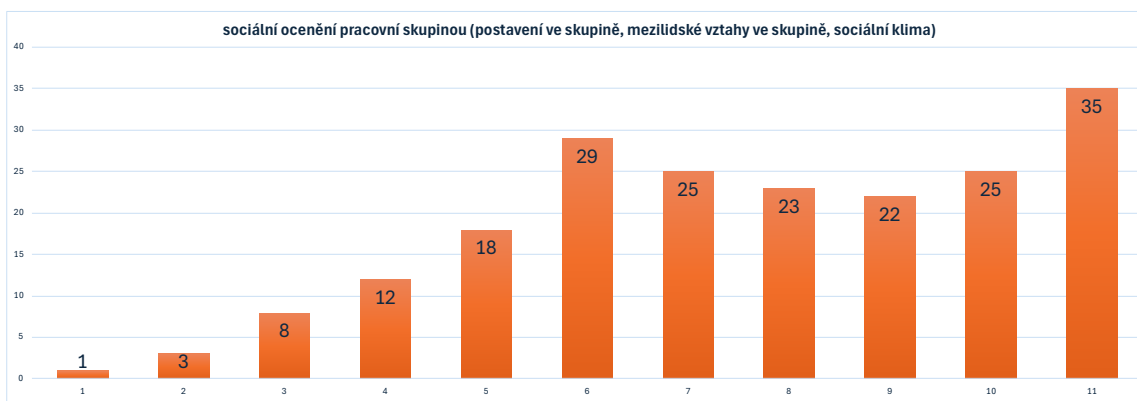


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 12 znázorňuje, jak zaměstnanci hodnotí význam možnosti podílet se na rozhodování ve vztahu ke zvýšení pracovního výkonu. Nejčastěji byla tato oblast zařazena na 9. místo (38). Pouze menší část respondentů považuje spoluúčast na rozhodování za zásadní, což dokládají nižší hodnoty.

Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 13 - sociální ocenění pracovní skupinou (HSV)

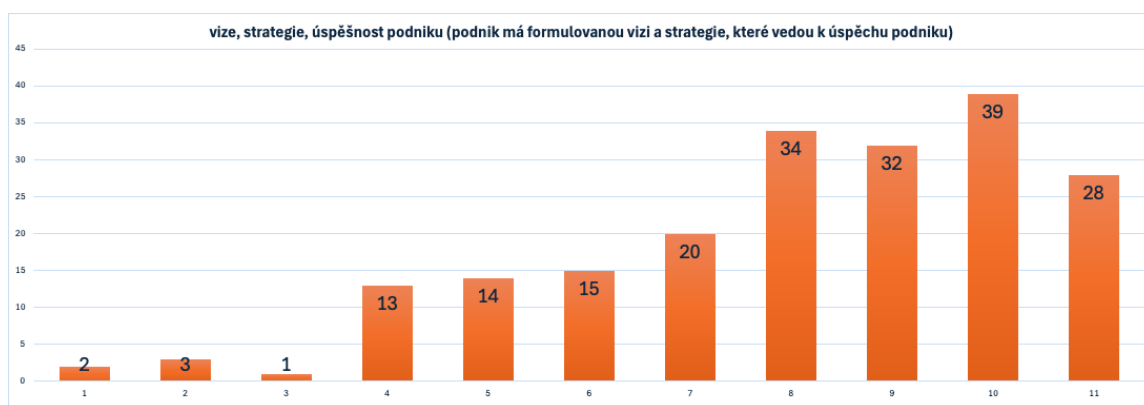


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Sociální ocenění pracovní skupinou zaměstnanci nevnímají jako zásadní stimul pro zvýšení pracovního výkonu. Nejčtenější množství odpovědí se objevuje na 11. místě (35). Výraznější zastoupení mají střední hodnoty, zejména 6. až 10. místo. Pouze naprosté minimum respondentů zařadilo tento stimul na přední příčky (1. a 2. místo – dohromady jen 4). To nasvědčuje, že ačkoli mezilidské vztahy a sociální klima mohou ovlivňovat celkovou náladu a pohodu, zaměstnanci je přímo nespojují s růstem své pracovní výkonnosti.

Vize podniku

Graf 14 - Vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV)

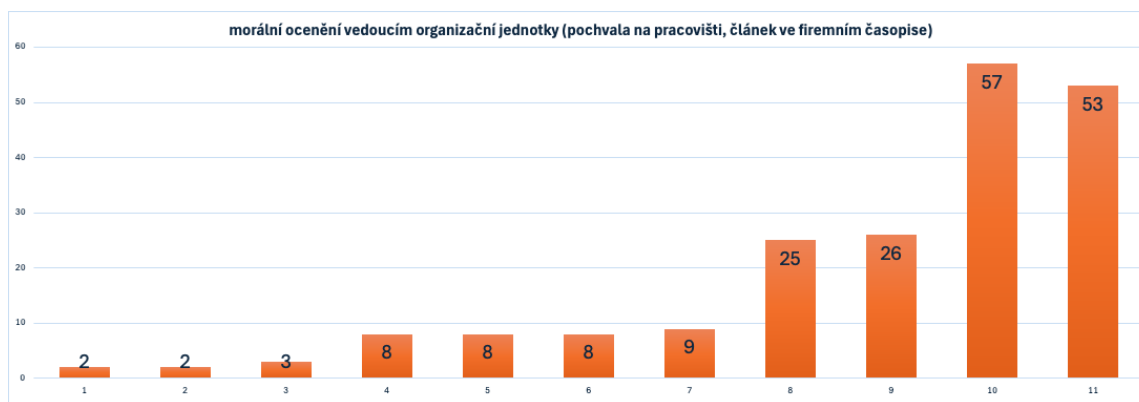


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Vize a strategie podniku nejsou zaměstnanci vnímány jako zásadní motivační faktor pro zvýšení pracovního výkonu. Nejvíce odpovědí se objevuje na 10. místě (39) a 11. místě (28), což ukazuje, že většina respondentů tento stimul řadí mezi nejméně důležité. Naopak na předních příčkách je tento stimul spíše výjimečně (první místo mu dali pouze 2 respondenti a druhé místo 3.). Tyto výsledky naznačují, že ačkoli strategie a úspěch firmy je důležitý, tak zaměstnanci je přímo nespojují s motivací k vyššímu výkonu v práci. Závěrem lze shrnout, že zaměstnanci více reagují stimuly, které jim něco přinesou (např. finanční odměna nebo poskytované benefity), zatímco obecnější strategické směřování firmy pro ně není důležitým faktorem motivace.

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 15 - Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Morální ocenění vedením, ať už formou pochvaly na pracovišti nebo zmínky ve firemním časopise, je zaměstnanci považováno za vůbec nejméně významný stimul. Nejvíce odpovědí připadlo na 10. místo (57) a 11. místo (53). Tento výsledek jasně ukazuje, že většina pracovníků tento prvek řadí na samotný konec žebříčku. Jen naprosté minimum respondentů mu přisoudilo vyšší prioritu. Na prvních třech místech se objevil pouze ojedinele (7). Dá se tedy konstatovat, že morální ocenění není pro zaměstnance rozhodujícím faktorem, pokud jde o zvýšení pracovního výkonu. Proto v budoucích výpočtech s tímto stimulem nebude počítáno.

5.3.2.1.1 Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta pro setrvání v podniku (HSS)

Tabulka 11 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta pro setrvání v podniku (HSS)

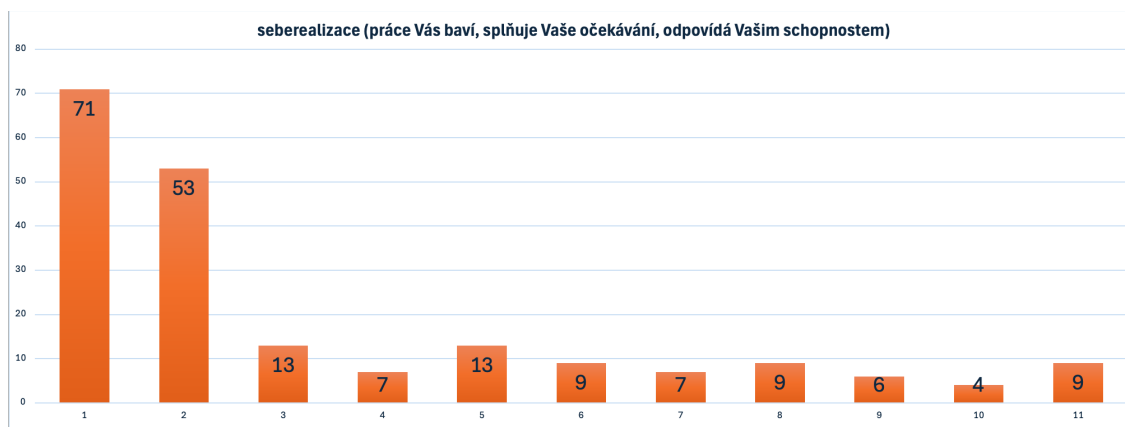
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KPV
seberealizace	71	53	13	7	13	9	7	9	6	4	9	677	1.	1
výše odměny za práci	49	27	38	32	12	10	8	9	4	3	9	758	2.	0,9
karierní postup	15	50	23	27	15	14	11	16	10	11	9	955	3.	0,8
poskytované benefity	7	18	34	23	34	11	21	15	12	11	15	1123	4.	0,7
pracovní doba	4	17	16	28	38	30	23	13	11	6	15	1157	5.	0,6
osobnost přímého nadřízeného	5	17	28	21	10	22	22	17	21	20	18	1266	6.	0,5
sociální ocenění pracovní skupinou	44	1	5	11	8	19	16	23	22	17	35	1308	7.	0,4
pracovní prostředí	2	7	18	17	26	31	27	19	21	17	16	1330	8.	0,3
spoluúčast na rozhodování	3	6	14	16	17	27	21	23	35	21	18	1422	9.	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1	7	11	16	15	17	35	34	38	26	1609	10.	0,1
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	0	2	2	5	9	9	25	19	22	49	59	1793	11.	0

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ve druhé polovině této části dotazníku je cílem respondentů stanovit pořadí důležitosti motivačních stimulů z pohledu jejich ochotnosti setrvat ve společnosti. Dle výsledků respondentů, tak na první místo se dostala seberealizace, která již v předchozím šetření vyšla jako jeden z hlavních stimulů (2. nejčetnější). Na opačném konci jsou morální ocenění, které jsou zaměstnanci hodnoceny jako nejméně důležitý stimul pro setrvání v podniku. Tento stimul dopadnul stejně jako v předchozí polovině, takže s tímto stimulem nebude dále pracováno v dalších analýzách.

Seberealizace

Graf 16 – Seberealizace (HSS)

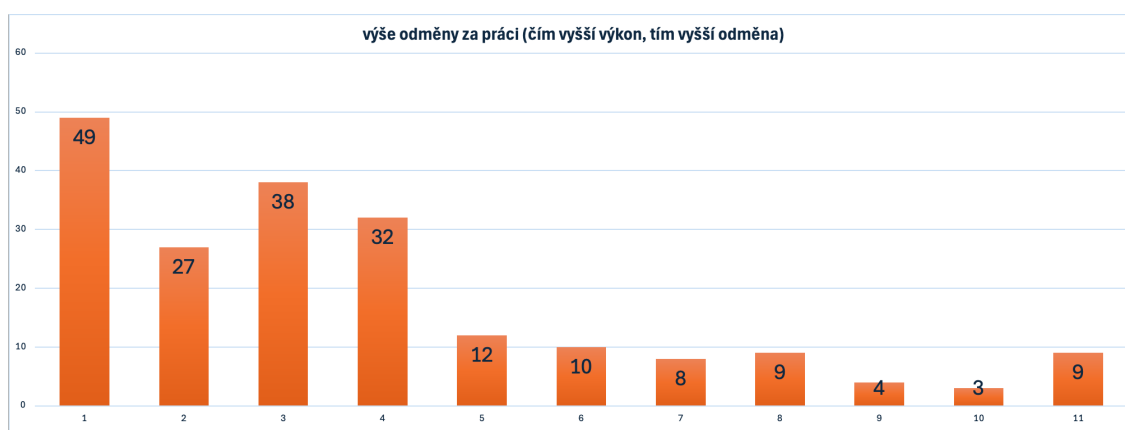


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Seberealizace je úplně nejdůležitější stimul pro setrvání zaměstnanců ve firmě. Nejčastěji je umístěna na 1. místě (71) a hned poté na 2. místě (53). To ukazuje, že možnost dělat práci, která člověka baví, odpovídá jeho schopnostem a dává mu smysl, je zásadním důvodem, proč lidé zůstávají v podnicích dlouhé roky. Jen minimum tázaných respondentů zařadilo seberealizaci na nižší příčky. To potvrzuje, že právě tento stimul je pro většinu pracovníků zásadní a hůře nahraditelný jinými stimuly.

Výše odměny za práci (mzda, prémie a odměny)

Graf 17 - výše odměny za práci (HSS)



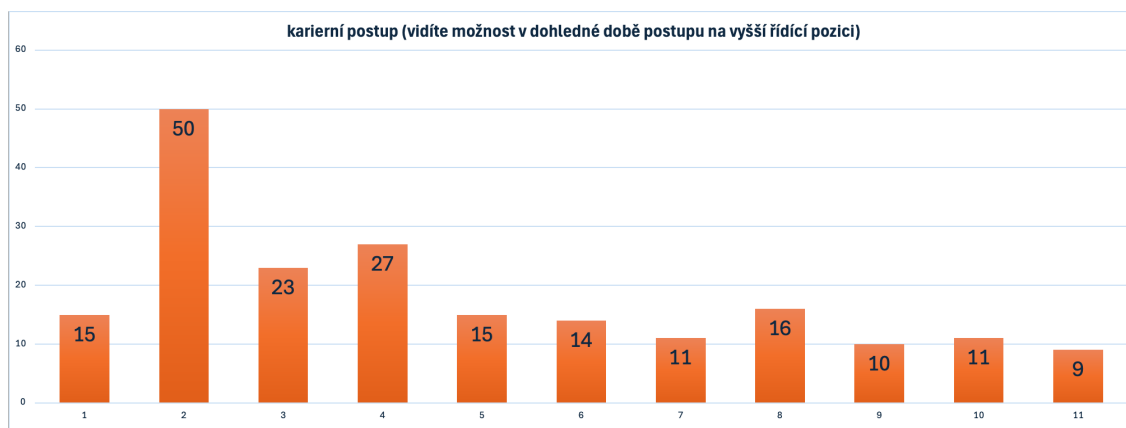
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 17 znázorňuje, že výše odměny za práci patří k nejdůležitějším stimulům. Nejčetnější část respondentů zařazuje tento stimul na 1. místo (49). Četně zastoupené jsou i pozice 3.

(38) a 4. místo (32). Výsledky tedy prokazují, že finanční ohodnocení je podstatné – zaměstnanci to vnímají jako jeden z hlavních argumentů pro setrvání.

Kariérní postup

Graf 18 - Kariérní postup (HSS)

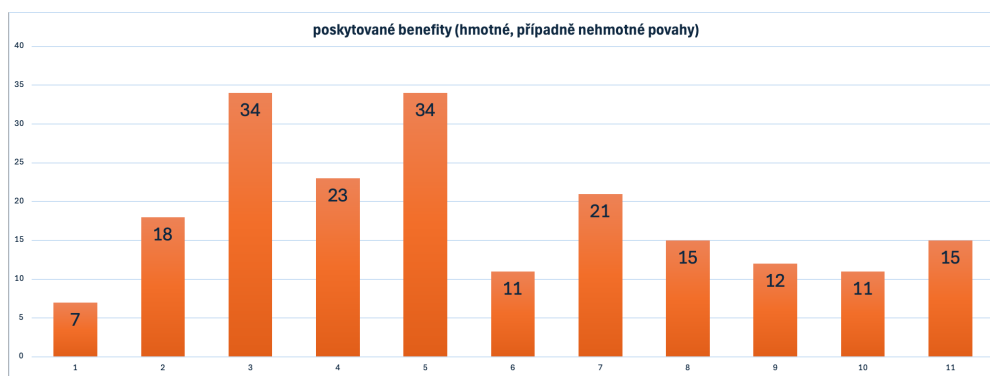


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 18 prezentuje, že kariérní postup je vnímán jako silný faktor pro setrvání zaměstnanců ve firmě. Nejvíce respondentů ho dalo na 2. místo (50), což potvrzuje velký význam. Častokrát se objevuje i na 4. místě (27) a 3. místě (23). Jen menší část zaměstnanců považuje tento stimul za méně důležitý – nízké pořadí (10. a 11.). Celkově to ukazuje, že možnost posunu na vyšší pozice, rozšiřování kompetencí a kariérní perspektiva jsou důležitým prvkem, který dokáže zaměstnance ve firmě udržet.

Poskytované benefity

Graf 19 - poskytované benefity (HSS)

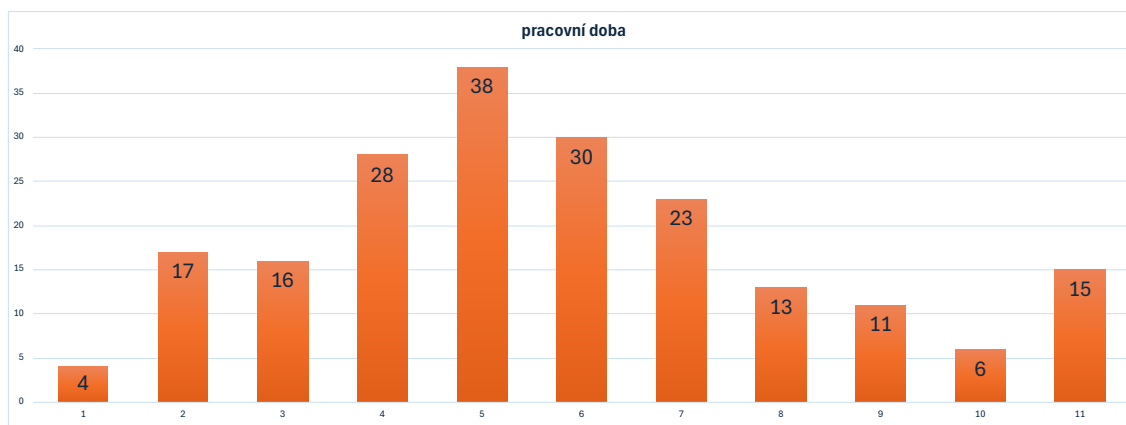


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Poskytované benefity jsou vnímány spíše jako doplňkový stimul, nikoli jako zásadní stimul k setrvání ve firmě. Nejčteněji tento stimul dávají respondenti do středu žebříčku – 3. a 5. místo (shodně 34). Na prvním místě se tento stimul objevuje jen minimálně (7). Zároveň je zajímavé, že ani poslední pozice nejsou dominantní. Celkově tedy benefity slouží spíše jako doplněk k hlavním motivačním faktorům.

Pracovní doba

Graf 20 - Pracovní doba (HSS)



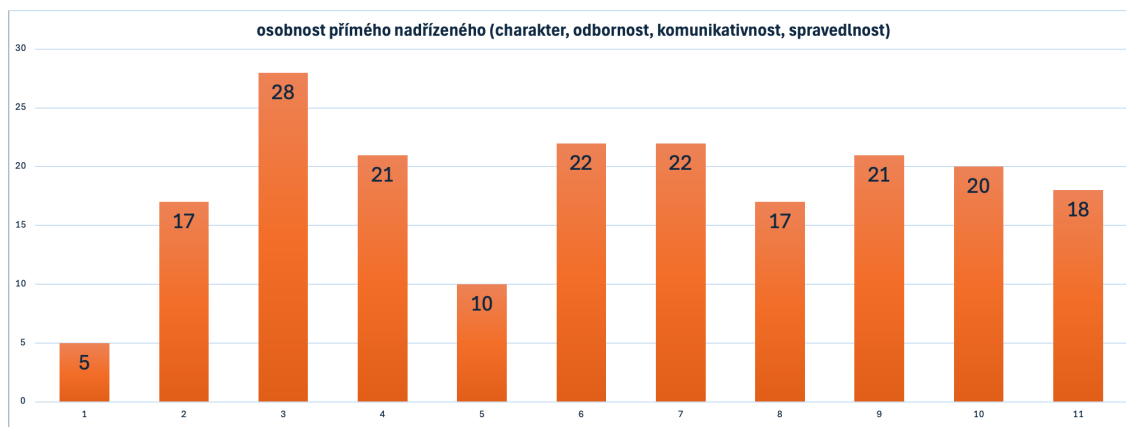
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pracovní doba je respondenty vnímána jako důležitý faktor, ale spíše ve středu v porovnání s ostatními stimuly. Nejčastěji je tento stimul zařazen na 5. místo (40) a 6. místo (33). To dokazuje, že flexibilita, možnost práce z domova či volnější nastavení pracovní

doby má významný vliv na setrvání v podniku. Lze tedy předpokládat, že pracovní doba tvoří solidní podpůrný faktor, který doplňuje hlavní motivační stimuly.

Osobnost přímého nadřízeného

Graf 21 - osobnost přímého nadřízeného (HSS)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Osobnost přímého nadřízeného hraje v rozhodování zaměstnanců o setrvání ve firmě spíše méně důležitou roli. Ačkoliv nejčetnější umístění je na 3. místě (28), tak další četná hodnocení jsou spíše dál. To znamená, že respondenti berou charakter, odbornost, komunikativnost a spravedlivý přístup svého vedoucího v potaz, ale neřadí je mezi hlavní stimuly.

Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 22 - Sociální ocenění pracovní skupinou (HSS)

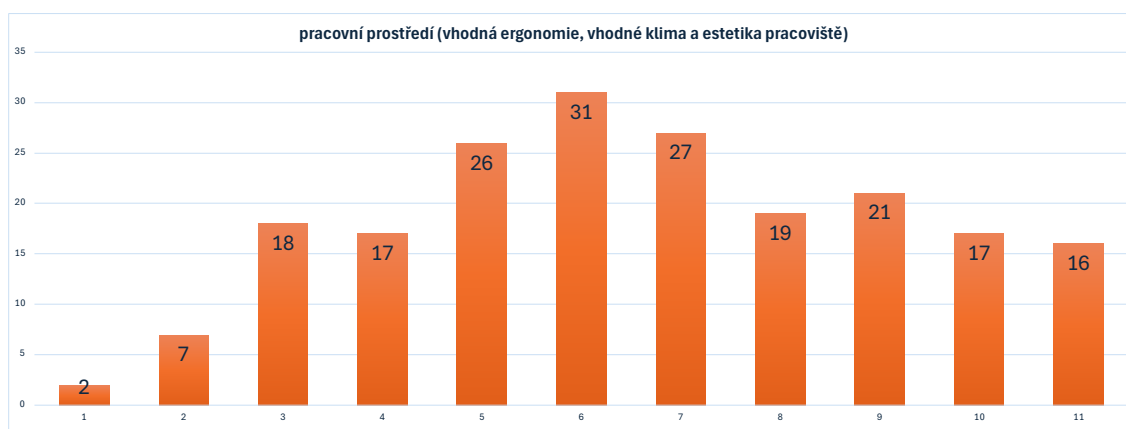


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 22 znázorňuje, že sociální ocenění pracovní skupinou je pro část zaměstnanců zásadním stimulem pro setrvání ve firmě. Nejvíce odpovědí (44) přiřadilo tomuto faktoru největší důležitost. To potvrzuje, že uznání, dobré vztahy a pozitivní klima ve skupině mají pro některé pracovníky zásadní význam. Na druhou stranu je možné pozorovat i značné rozptýlení na škále – vysoký počet odpovědí (32) zařadil tento stimul až na 11. místo, tedy mezi nejméně důležité. Střední pozice (6.–9. místo) dalo dohromady více než 70 respondentů. To dokazuje, že pro velkou část zaměstnanců hraje sociální uznání spíše doplňkovou než hlavní roli. Celkově se dá zhodnotit, že sociální ocenění má rozporuplný charakter. Pro jednu skupinu se jedná o velmi důležitý stimul, zatímco pro druhou patří mezi faktory s nejnižší vahou. V celkovém hodnocení stimulu skončil tento jako sedmý nejdůležitější.

Pracovní prostředí

Graf 23 - Pracovní prostředí (HSS)

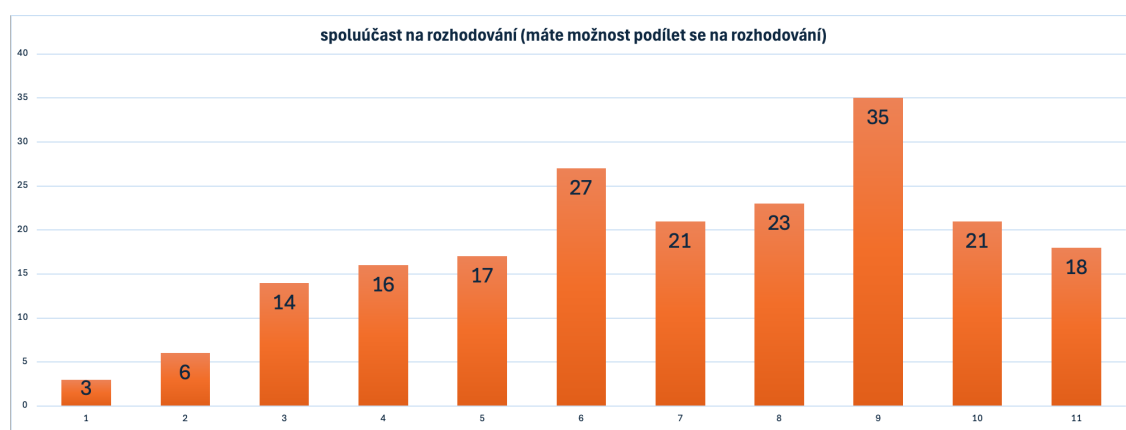


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Pracovní prostředí je považováno za důležitý stimul, ale není vnímán jako zásadní podmínku setrvání ve firmě. Pouze 2 respondenti ho zařadili na 1. místo a jen 7 respondentů na druhé. Největší četnost odpovědí je u 6. a 7. pozice (31 a 27), což dokazuje, že většina pracovníků řadí pracovní prostředí spíše do středu žebříčku. Část respondentů dokonce hodnotila tento stimul velmi nízko (16 respondentů ho zařadilo až na poslední místo).

Spoluúčast na rozhodování

Graf 24 - spoluúčast na rozhodování (HSS)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 24 k spoluúčasti na rozhodování znázorňuje, že zaměstnanci tento stimul nepovažují za důležitý pro setrvání ve firmě. Jen 3 respondenti zařadili tento stimul na první místo, každopádně většina odpovědí se nachází spíše na nižších příčkách. Nejvíce hlasů

případlo na 9. pozici (35), což ukazuje, že respondenti nevnímají možnost podílet se na rozhodování jako zásadní motivační faktor. Další velká část respondentů umístila tento stimul na 6.–8. místo. To naznačuje, že tento stimul hraje spíše podpůrnou než rozhodující roli. Celkově lze zhodnotit, že spoluúčast na rozhodování sice určitou váhu má, ale pro majoritu pracovníků není důvodem, proč by ve firmě zůstali.

Vize, strategie, úspěšnost podniku

Graf 25 - vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS)

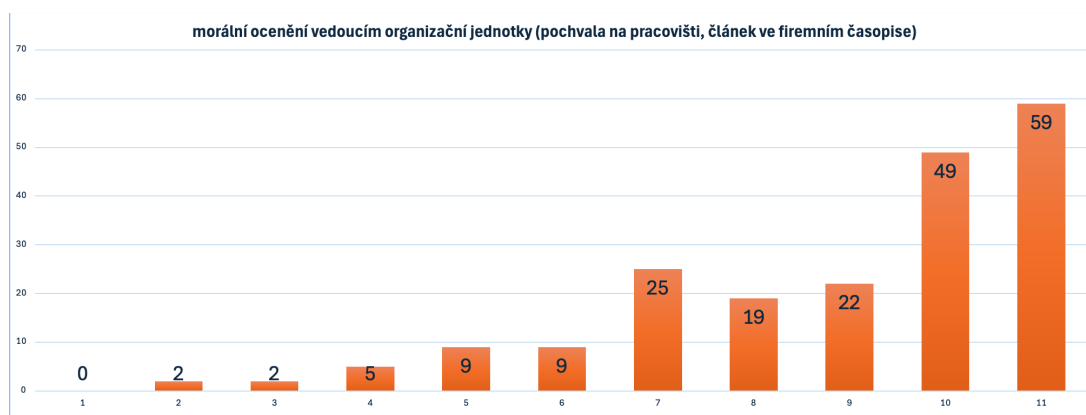


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Vize, strategie a úspěšnost podniku nejsou pro zaměstnance zásadním motivátorem k setrvání ve firmě. Pouze dva respondenti tento stimul umístili na první nebo druhé místo. Nejvíce hlasů se soustředilo na 10. pozici (38) a také na 8.–9. pozici (35 a 34). To naznačuje, že pro většinu pracovníků jsou důležitější stimuly, jako odměna, pracovní doba nebo seberealizace, mnohem významnější než samotná strategie firmy. Vize a dlouhodobý směr podniku tedy hrají spíše podpůrnou roli a nejsou hlavním důvodem, proč by zaměstnanci ve společnosti zůstávali.

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 26 - Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z posledního grafu 26 je možné sledovat, že morální ocenění vedoucím pracovníkem má pro zaměstnance z hlediska setrvání v podniku nejnižší důležitost. Nejčteněji odpovědí je na 11. místě (59) a 10. místě (49). Jen minimum dotazovaných tento stimul zařadilo na přední příčky. Na základě toho lze konstatovat, že většina zaměstnanců nepovažuje veřejné ocenění za dostatečný důvod k tomu, aby ve firmě zůstali. Proto v budoucích výpočtech s tímto stimulem počítat nebudeme.

5.3.3 Třetí část – zpracování výsledků výzkumu

Třetí část dotazníku se zaměřuje na zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými motivačními stimuly. Každé dotázání se vztahuje k jednomu konkrétnímu stimulu. Respondenti mohli přiřazovat stejný stupeň hodnocení více stimulům.

Hodnocení probíhá podle následující škály:

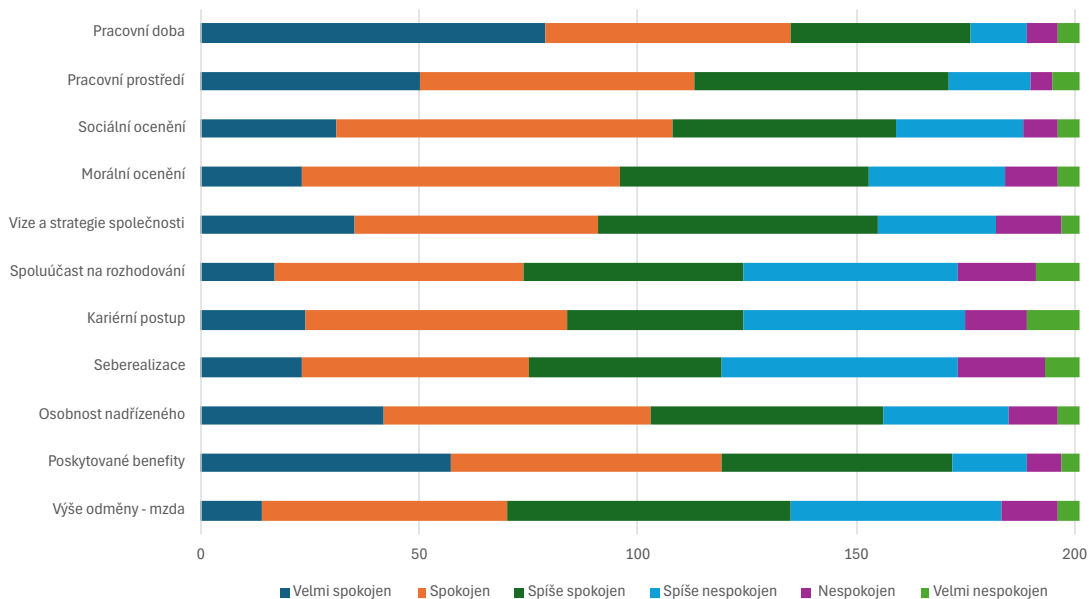
- 1 – Velmi spokojen
- 2 – Spokojen
- 3 – Spíše spokojen
- 4 – Spíše nespokojen
- 5 – Nespokojen
- 6 – Velmi nespokojen

Tabulka 12 - Spokojenost zaměstnanců s danými stimuly

Bodovací škála	1	2	3	4	5	6	Počet odpovědí
1 - Výše odměny	14	56	65	48	13	5	201
2 - Poskytované benefity	57	62	53	17	8	4	201
3 - Osobnost nadřízeného	42	61	53	29	11	5	201
4 - Seberealizace	23	52	44	54	20	8	201
5- Kariérní postup	24	60	40	51	14	12	201
6 - Spoluúčast na rozhodování	17	57	50	49	18	10	201
7 - Vize a strategie společnosti	35	56	64	27	15	4	201
8 - Morální ocenění	23	73	57	31	12	5	201
9 - Sociální ocenění	31	77	51	29	8	5	201
10 - Pracovní prostředí	50	63	58	19	5	6	201
11 - Pracovní doba	79	56	41	13	7	5	201

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 27 - Spokojenost zaměstnanců s danými stimuly



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 27 znázorňuje odpovědi respondentu ke stimulům, které ovlivňují jejich spokojenost v podniku. Stimuly jsou hodnoceny na škále od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. Výsledky dokazují celkově vyvážený a optimistický stav celkového motivačního systému.

Dle výsledků je zřejmé, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s pracovní dobou a pracovním prostředím. To je zejména kvůli možnosti využívat flexibilní režim, práce z domova a příjemné pracovní zázemí představují významné motivační faktory. Pozitivně hodnotí i vnímání sociálního ocenění a vztahů na pracovišti, které podle výsledků přispívá k přátelské atmosféře a týmové spolupráci. Velmi dobře je hodnocena i oblast vize a strategie podniku. Seberealizace a kariérní růst se drží v mírně nadprůměrné úrovni spokojenosti. Firma vytváří prostor pro rozvoj dovedností a osobní růst, ale do budoucna je možný potenciál i pro další zlepšení.

O něco nižší hodnocení spokojenosti se zjistilo u výše odměny a benefity, nicméně i zde převládá spíše neutrální až mírně pozitivní postoj. Celkově to naznačuje, že většina zaměstnanců je se systémem odměňování celkem spokojena, ale současně by uvítali jisté zlepšení nebo lepší provázanosti s výkonností.

Závěrem lze zhodnotit, že zaměstnanci hodnotí motivační prostředí ve společnosti T-Mobile převážně pozitivně. Menší rezervy se prezentují v oblasti finanční motivace a benefitů, které by mohly být v budoucnu klíčem ke zvýšení celkové spokojenosti i výkonu pracovníků.

5.3.4 Míra spokojenosti se stimuly dle věku

Ve této části je analýza zaměřena na míru spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými motivačními stimuly. Respondenti jsou rozděleni podle věku: do 30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let, 61 a více.

V následující části jsou tabulky prováděny na základě kapitoly 4.4. V jednotlivých tabulkách, dle věku je četnost respondentů vynásobena koeficientem podle svého vyjádření spokojenosti.

Pro vyjádření spokojenosti je použita šestibodová škála, která zaměstnancům umožňuje přesněji vystihnout jejich subjektivní pocity:

- 1 – Velmi spokojen - 100
- 2 – Spokojen - 80
- 3 – Spíše spokojen - 65
- 4 – Spíše nespokojen - 35
- 5 – Nespokojen - 20
- 6 – Velmi nespokojen - 0

Hodnocené motivační stimuly:

- 1 - Výše odměny (mzda, prémie a odměny)
- 2 - Poskytované benefity
- 3 - Osobnost nadřízeného
- 4 - Seberealizace
- 5- Kariérní postup
- 6 - Spoluúčast na rozhodování
- 7 - Vize a strategie společnosti
- 8 - Morální ocenění
- 9 - Sociální ocenění
- 10 - Pracovní prostředí
- 11 - Pracovní doba

Do 30 let

V tabulkách 13 a 14 je uveden výpočet koeficientu významnosti pořadí (KVP) pro respondenty do 30 let, včetně stanovení pořadí důležitosti jednotlivých stimulů. Následná tabulka 15 již zachycuje celkový výpočet, v němž je zohledněna spokojenost zaměstnanců, která je násobená příslušným koeficientem významnosti.

Tabulka 13 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) do 30 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	16	5	3	1	1						2	67	1	1
poskytované benefity	3	3	2	4	2	1	4	2		2	5	166	4	0,7
osobnost přímého nadřízeného		3	6	5	2			3	2	3	4	170	5	0,6
seberealizace	4	3	6	4	2	2	1	2	1		3	131	2	0,9
karierní postup	3	7		4	4	3	2	1	1		3	135	3	0,8
spoluúčast na rozhodování			2	2	4	1	4	4	2	2	7	215	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku		1	1	1	2	3	3	3	5	5	4	221	9	0,2
morální ocenění				1		3	2	3	2	8	9	257	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou		1			5	2	4	2	5	1	8	226	10	0,1
pracovní prostředí		1	1	2	2	4	4	3	5	1	5	209	7	0,4
pracovní doba	2	2	5	1	2	5	1	2	1	2	5	172	6	0,5

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 14 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) do 30 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	19	2	1	1	2		1				2	69	1	1
poskytované benefity	1	5	4	4		3	2	1	2		6	163	4	0,7
osobnost přímého nadřízeného	1	5	3	4		2	4	1	3	1	4	165	5	0,6
seberealizace	3	3	6	3	2	3	1	2	2	1	2	140	2	0,9
karierní postup	2	3	4	2	6	2	3	2		2	2	149	3	0,8
spoluúčast na rozhodování			2	3	5	4	1	4	4	2	3	195	7	0,4
vize, strategie, úspěšnost podniku			1		2	5	3	7	4	3	3	219	9	0,2
morální ocenění				1	2	1	5	3	2	5	9	246	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou		1	1	2	1	3	1	3	5	4	7	229	10	0,1
pracovní prostředí	1	1	2	2	3	2	3	1	3	4	6	206	8	0,3
pracovní doba	1	6	2	3	2		1	1		2	10	186	6	0,5

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 15 - Do 30 let

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	40	60	40	40	60	80	20	60	20	20	40	
Spíše nespokojen - 35	175	175	70	70	105	210	105	105	175	35	35	
Spíše spokojen - 65	715	390	260	520	195	325	650	585	325	390	260	
Spokojen - 80	400	640	720	560	640	480	240	720	720	560	320	
Velmi spokojen - 100	300	500	900	700	700	500	1000	400	700	1100	1500	
Σ Svi	1630	1765	1990	1890	1700	1595	2015	1870	1940	2105	2155	
Smax (28)	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	
Ssi	58%	63%	71%	68%	61%	57%	72%	67%	69%	75%	77%	671
KVP (HSV)	1	0,7	0,6	0,9	0,8	0,3	0,2	0	0,1	0,4	0,5	
KVP(HSS)	1	0,7	0,6	0,9	0,8	0,4	0,2	0	0,1	0,3	0,5	
Esi HSV	58%	44%	43%	61%	49%	17%	14%	0%	7%	30%	38%	361
Esi HSS	58%	44%	43%	61%	49%	23%	14%	0%	7%	23%	38%	359

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V tabulce 15 lze vidět míru spokojenosti respondentů do 30 let. Tázaných je v této skupině 28. Celková spokojenost zaměstnanců s motivačními stimuly je poměrně vysoká (průměrná míra spokojenosti (SSi) činí 67 %). Největší spokojenost je u stimulu pracovní doby (77 %) a pracovního prostředí (75 %). Nejnižší spokojenost je u stimulu výše odměny (58 %) a spoluúčasti na rozhodování (57 %).

Při hodnocení efektivity jednotlivých stimulů z hlediska jejich schopnosti zvyšovat pracovní výkon (ESI HSV) se jako nejúčinnější ukázala seberealizace (61 %), následovaná výší odměny (58 %) a možností kariérního postupu (49 %). Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci do 30 let kladou důraz na vnitřní růst, uznání a spravedlivé ohodnocení. Oproti tomu stimuly jako morální ocenění, sociální ocenění, vize firmy nebo spoluúčast na rozhodování se ukázaly jako výrazně méně efektivní, přičemž jejich hodnoty efektivity často nepřesahuje ani 20 %. Z pohledu efektivity stimulů pro udržení zaměstnanců v podniku (ESI HSS) se výsledky částečně shodují s výše uvedeným trendem. Opět se mezi nejúčinnějšími stimuly objevuje výše odměny, seberealizace, pracovní prostředí a pracovní doba. Tyto faktory hrají podstatnou roli při rozhodování zaměstnanců, zda ve firmě zůstat, nebo ji opustit. Oproti tomu morální a sociální ocenění (s tím nebudeme dál počítat), vize a

strategie společnosti či možnost spoluúčasti, mají na rozhodnutí o setrvání zaměstnance ve firmě jen minimální dopad.

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

$$\text{CSMS} = (\sum_{i=1}^n \text{SSi}) : (n \times 100)$$
$$\text{CSMS} = 671 : 1000 = 0,671 \rightarrow 67 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 361 : 550 = 0,656 \rightarrow 65,6 \% \rightarrow 66 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 359 : 550 = 0,653 \rightarrow 65,3 \% \rightarrow 65 \%$$

31–40 let

V tabulkách 16 a 17 je prezentován výpočet koeficientu významnosti pořadí (KVP) pro respondenty ve věku od 31 do 40 let, a to včetně určení jejich preferencí podle důležitosti jednotlivých faktorů. Následující tabulka 18 pak shrnuje celkový výpočet, v němž je již kombinována míra spokojenosti zaměstnanců s příslušným koeficientem.

Tabulka 16 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 31-40 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	28	8	3	7			1	1				96	1	1
poskytované benefity	5	7	7	10	5	8	3	1		1	1	203	3	0,8
osobnost přímého nadřízeného	2	9	6	2	3	4	7	2	6	4	3	277	7	0,4
seberealizace	8	13	8	4	1	5	1	2	2	1	3	193	2	0,9
karierní postup	5	4	10	4	2		6	9	3	4	1	261	5	0,6
spoluúčast na rozhodování		1	6	1	2	3	4	9	10	7	5	367	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku		1			3	4	9	7	13	5	6	393	9	0,2
morální ocenění				2	1	2		8	5	15	15	449	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou			1	2	4	9	4	1	6	8	13	398	10	0,1
pracovní prostředí		1	2	9	13	7	8	6		2		275	6	0,5
pracovní doba		4	5	7	14	6	5	2	3	1	1	256	4	0,7

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 17 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 31–40 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	6	10	11	8	1	3	4		2	1	2	192	3	0,8
poskytované benefity	1	2	11	3	11	2	3	5	3	4	3	278	5	0,6
osobnost přímého nadřízeného	1	1	3	6	1	7	6	4	7	6	6	346	9	0,2
seberealizace	21	15	1		3	2	1	2			3	137	1	1
karierní postup	4	15	6	9	2	4	2	1	3	2		191	2	0,9
spoluúčast na rozhodování	1	1	5	2	3	5	8	3	12	5	3	342	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku				5	5	4	4	13	9	7	1	363	10	0,1
morální ocenění			1	1	1	1	7	3	4	15	15	442	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou	14		2	1	3	4	2	6	1	3	12	296	6	0,5
pracovní prostředí		2	3	4	7	8	9	5	4	5	1	312	7	0,4
pracovní doba		2	5	9	11	8	2	6	3		2	269	4	0,7

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 18 – od 31–40 let

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	40	20	20	100	60	100	20	40	40	0	60	
Spíše nespokojen - 35	490	70	245	490	350	420	350	175	280	245	70	
Spíše spokojen - 65	1040	975	715	715	845	780	1040	910	845	1105	650	
Spokojen - 80	1040	1440	1280	1040	1200	1280	1200	1600	1360	880	1120	
Velmi spokojen - 100	300	1200	1300	300	600	300	600	700	800	1200	1800	
Σ Svi	2910	3705	3560	2645	3055	2880	3210	3425	3325	3430	3700	
Smax	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	
Ssi (48)	61%	77%	74%	55%	64%	60%	67%	71%	69%	71%	77%	675
KVP (HSV)	1	0,8	0,4	0,9	0,6	0,3	0,2	0	0,1	0,5	0,7	
KVP(HSS)	0,8	0,6	0,2	1	0,9	0,3	0,1	0	0,5	0,4	0,7	
Esi HSV	61%	62%	30%	50%	38%	18%	13%	0%	7%	36%	54%	368
Esi HSS	49%	46%	15%	55%	57%	18%	7%	0%	35%	29%	54%	364

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky u tabulky 18 ukazují, že celková míra spokojenosti u této skupiny dosahuje v průměru 68 %. To svědčí o mírné spokojenosti zaměstnanců do 40 let. Nejvyšší spokojenost je zaznamenána u stimulu pracovní doby (77 %), pracovního prostředí (71 %) a sociálního ocenění (71 %). Naopak nejnižší hodnoty spokojenosti vykazují benefity (55 %) a kariérní postup (55 %).

Z hlediska efektivity stimulů pro zvyšování pracovního výkonu (ESI HSV) se jako neúčinnější ukazují benefity (62 %), výše odměny (61 %) a pracovní doba (54 %). Naopak zcela neefektivními stimuly z hlediska výkonu jsou morální ocenění a sociální ocenění (7 %). Pokud jde o efektivitu pro setrvání zaměstnanců v podniku (ESI HSS), nejlépe si vedou seberealizace (55 %), pracovní prostředí (54 %) a pracovní doba (54 %). Slabé výsledky se objevují u morálního ocenění (s tím nebudeme dál počítat), osobnost nadřazeného (15 %) a vize společnosti (7 %).

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

$$\text{CSMS} = (\sum_{i=1}^n \text{SSi}) : (n \times 100)$$
$$\text{CSMS} = 675 : 1000 = 0,675 \rightarrow 68 (\%)$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \text{ESi}) : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 368 : 550 = 0,669 \rightarrow 66,9 (\%) \rightarrow 67 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \text{ESi}) : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 364 : 550 = 0,662 \rightarrow 66,2 (\%) \rightarrow 66 \%$$

41–50 let

V tabulkách 19 a 20 je prezentován výpočet koeficientu významnosti pořadí (KVP) pro respondenty ve věku od 41 do 50 let, a to včetně určení jejich preferencí podle důležitosti jednotlivých faktorů. Následující tabulka 21 pak shrnuje celkový výpočet, v němž je již přepočtena míra spokojenosti těchto zaměstnanců s příslušným koeficientem významnosti.

Tabulka 19 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 41–50 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	51	10	3	3	3	2		1	2	2	2	187	1	1
poskytované benefity	6	14	14	12	10	6	4	3	4	3	3	361	2	0,9
osobnost přímého nadřízeného		15	9	5	6	6	11	9	7	2	9	474	6	0,5
seberealizace	12	19	4	5	8	7	10	3	3	4	4	369	3	0,8
karierní postup	4	4	19	5	7	6	4	4	11	6	9	478	7	0,4
spoluúčast na rozhodování	1	4	4	5	6	6	10	5	18	9	11	590	9	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1		9	6	4	3	15	8	19	13	639	10	0,1
morální ocenění		2	3	2	3	2	4	8	13	24	18	695	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou		1	5	7	7	12	10	14	8	7	8	564	8	0,3
pracovní prostředí	2	3	7	11	9	13	16	11	3	3	1	464	5	0,6
pracovní doba	2	6	11	15	14	14	7	6	2		2	398	4	0,7

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 20 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 41–50 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	11	9	16	19	5	6	1	7	1	1	3	329	2	0,9
poskytované benefity	3	5	9	9	15	4	13	8	3	5	5	462	5	0,6
osobnost přímého nadřízeného	1	6	17	8	7	5	6	8	7	10	4	474	7	0,4
seberealizace	36	20	3	2	6	3	3	2		2	2	220	1	1
karierní postup	5	22	9	7	5	5	3	8	4	5	6	396	3	0,8
spoluúčast na rozhodování		4	4	6	7	13	7	7	11	11	9	570	9	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1	5	4	4	4	7	10	11	15	17	643	10	0,1
morální ocenění		2	1	2	2	6	8	8	13	18	19	687	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou	21		1	6	3	10	7	9	11	4	7	460	4	0,7
pracovní prostředí	1	3	8	6	11	10	11	7	10	5	7	520	8	0,3
pracovní doba		7	5	10	14	12	13	5	8	3	2	466	6	0,5

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 21 – od 41–50 let

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	100	20	100	140	60	80	100	60	40	60	20	
Spíše nespokojen - 35	560	210	385	840	840	875	245	525	350	315	210	
Spíše spokojen - 65	1755	1365	1820	1105	1170	1300	1885	1495	1430	1560	1235	
Spokojen - 80	2080	1600	1760	1760	1920	2000	1920	2240	2480	2320	2240	
Velmi spokojen - 100	300	2800	1300	600	600	300	1200	700	1200	1300	2400	
Σ Svi	4795	5995	5365	4445	4590	4555	5350	5020	5500	5555	6105	
Smax (79)	7900	7900	7900	7900	7900	7900	7900	7900	7900	7900	7900	
Ssi	61%	76%	68%	56%	58%	58%	68%	64%	70%	70%	77%	661
KVP (HSV)	1	0,9	0,5	0,8	0,4	0,2	0,1	0	0,3	0,6	0,7	
KVP(HSS)	0,9	0,6	0,4	1	0,8	0,2	0,1	0	0,7	0,3	0,5	
Esi HSV	61%	68%	34%	45%	23%	12%	7%	0%	21%	42%	54%	367
Esi HSS	55%	46%	27%	56%	46%	12%	7%	0%	49%	21%	39%	357

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z výsledků dotazníkového šetření u skupiny do 50 let vyplývá, že celková míra spokojenosti dosahuje průměrné hodnoty 66 %. Nejvyšší spokojenost je u stimulu pracovní doby (77 %), benefitů (76 %) a pracovního prostředí (70 %). Naopak nejnižší spokojenost je u seberealizace (56 %) a kariérního postupu (58 %).

Z pohledu efektivity motivace ke zvyšování pracovního výkonu (ESI HSV) se jako nejlepší jeví benefity (68 %), výše odměny (61 %) a pracovní doba (54 %). Slabší výsledky jsou u stimulu morální ocenění, vize firmy (7 %) a spoluúčast na rozhodování (12 %). Z pohledu udržení zaměstnanců ve firmě (ESI HSS), mezi nejefektivnější stimuly patří sociální ocenění (49 %), výše odměny (55 %) a seberealizace (56 %). Naopak vize společnosti se v tomto ohledu jeví jako málo významné.

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

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

$$\text{CSMS} = 661 : 1000 = 0,661 \rightarrow 66 (\%)$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

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

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

$$\text{CEMS} = 367 : 550 = 0,667 \rightarrow 66,7 (\%) \rightarrow 67 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

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

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

$$\text{CEMS} = 357 : 550 = 0,649 \rightarrow 65 (\%) \rightarrow 65 \%$$

51–60 let

V následujících tabulkách 22 a 23 je pro respondenty od 51 do 60 let zpracován výpočet koeficientu významnosti pořadí (KVP), který umožňuje stanovit, jak významné jsou jednotlivé faktory z jejich pohledu. V navazující tabulce 24 je poté uveden již výsledný celkový výpočet, v němž je do hodnocení promítnuta spokojenost zaměstnanců, upravena pomocí příslušného koeficientu.

Tabulka 22 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 51–60 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	21	4	3	2			1			1	1	74	1	1
poskytované benefity		10	4	2	6	2	1	2	2	2	2	165	2	0,9
osobnost přímého nadřízeného	1	7	3	3		3	4	2	7		3	194	7	0,4
seberealizace	3	6	5	2	4	2	4	1	2	1	3	167	3	0,8
karierní postup	3	2	6	3	1	3	1	7	3	4		190	6	0,5
spoluúčast na rozhodování	1	3		5		2	5	3	7	3	4	235	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku	1			2	3	3	4	6	4	5	5	259	10	0,1
morální ocenění	2			3	2	1	1	4	4	8	8	273	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou	1	1	2	3		4	4	5	2	6	5	246	9	0,2
pracovní prostředí				5	5	8	4	6	2	2		186	4	0,7
pracovní doba				5	3	9	9	2	1		3	189	5	0,6

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 23 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 51–60 let

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP	
výše odměny za práci	7	5	8	3	3	1	2	1	1	1	1	126	1	1	
poskytované benefity	1	4	6	3	8	2	2	1	4	1	1	170	5	0,6	
osobnost přímého nadřízeného	2	4	5	2	1	5	4	4	4	1	1	185	6	0,5	
seberealizace	7	12	2		2	1	2	2	3		2	132	2	0,9	
karierní postup	3	6	4	8	1	2	1	4	2	2		153	3	0,8	
spoluúčast na rozhodování	1	1	1	4	1	3	4	7	5	3	3	237	9	0,2	
vize, strategie, úspěšnost podniku				1	1	4	2	2	3	7	9	4	274	10	0,1
morální ocenění				1	2	1	4	3	2	8	12	302	11	0	
sociální ocenění pracovní skupinou	9		1	2		1	4	2	3	4	7	214	7	0,4	
pracovní prostředí				3	4	3	8	2	6	2	3	220	8	0,3	
pracovní doba	3	1	2	5	8	7	6				1	165	4	0,7	

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 24 - od 51–60 let

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	60	20	40	60	60	40	100	60	20	0	0	
Spíše nespokojen - 35	245	140	280	385	315	175	210	245	175	70	140	
Spíše spokojen - 65	585	585	585	455	390	650	520	585	585	455	455	
Spokojen - 80	800	720	720	560	880	720	960	880	1120	1120	720	
Velmi spokojen - 100	300	900	300	400	300	400	100	200	200	800	1200	
Σ Svi	1990	2365	1925	1860	1945	1985	1890	1970	2100	2445	2515	
Smax (33)	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	
Ssi	60%	72%	58%	56%	59%	60%	57%	60%	64%	74%	76%	637
KVP (HSV)	1	0,9	0,4	0,8	0,5	0,3	0,1	0	0,2	0,7	0,6	
KVP(HSS)	1	0,6	0,5	0,9	0,8	0,2	0,1	0	0,4	0,3	0,7	
Esi HSV	60%	65%	23%	45%	29%	18%	6%	0%	13%	52%	46%	357
Esi HSS	60%	43%	29%	51%	47%	12%	6%	0%	25%	22%	53%	349

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Analýza tabulky 24 ukazuje, že zaměstnanci mezi 51-60 lety jsou nejvíce spokojeni s pracovní dobou (76 %), pracovním prostředím (74 %) a nabízenými benefity (72 %). Nejnižší spokojenost je u seberealizace (56 %) a kariérního růstu (59 %). Celková spokojenost se stimuly dosahuje průměrné hodnoty 64 %. To lze interpretovat, že v některých oblastech je prostor pro zlepšení.

Stimuly, které zaměstnance nejvíce motivují ke zvýšení výkonu jsou benefity (65 %) a výše odměny (60 %). Morální ocenění dopadlo nejhůře, dále vize (6 %) či sociální ocenění (13 %) se v tomto ohledu jeví jako málo účinné. Z hlediska udržení zaměstnanců v podniku jsou důležité stimuly odměňování (60 %) a pracovní doba (53 %). Slabší efekt má strategické směřování společnosti (6 %).

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

$$\text{CSMS} = (\sum_{i=1}^n \text{SSi}) : (n \times 100)$$
$$\text{CSMS} = 637 : 1000 = 0,637 \rightarrow 64 (\%)$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 357 : 550 = 0,649 \rightarrow 64,9 (\%) \rightarrow 65 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 349 : 550 = 0,635 \rightarrow 63,5 (\%) \rightarrow 64 \%$$

61 let a více

V tabulkách 25 a 26 je pro respondenty nad 61 let provedena analýza prostřednictvím koeficientu významnosti pořadí (KVP), na jejímž základě je stanovena důležitost jednotlivých faktorů.

Tabulka 25 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 61 let více

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	9		1	1	1						1	32	1	1
poskytované benefity	1	2	2	3		2		2	1			60	2,5	0,85
osobnost přímého nadřízeného		4	1	2	1	1	1				3	70	4	0,7
seberealizace		1	2	1	1	1	3	2	1		1	80	6,5	0,45
karierní postup	1	1	2	1	1	1		1	3	1	1	80	6,5	0,45
spoluúčast na rozhodování	1	3	1	1		1			1	2	3	82	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku				1		1	1	3	2	5		109	10	0,1
morální ocenění					2		2	2	2	2	3	111	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou					2	2	3	1	1	3	1	101	9	0,2
pracovní prostředí			3	1	2	3	1	2	1			73	5	0,6
pracovní doba	1	2	1	2	3	1	2		1			60	2,5	0,85

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 26 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 61 let více

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	6	1	2	1	1			1			1	42	1	1
poskytované benefity	1	2	4	4			1			1		50	3	0,8
osobnost přímého nadřízeného		1		1	1	3	2			2	3	96	8	0,3
seberealizace	4	3	1	2				1	1	1		48	2	0,9
karierní postup	1	4		1	1	1	2	1	1		1	66	4	0,7
spoluúčast na rozhodování	1		2	1	1	2	1	2	3			78	7	0,4
vize, strategie, úspěšnost podniku				1	1		1	2	3	4	1	110	10	0,1
morální ocenění					2		1	2	1	3	4	116	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou					1	1	2	3	2	2	2	109	9	0,2
pracovní prostředí		1	2	1	2	3	2		2			72	6	0,5
pracovní doba		1	2	1	3	3	1	1			1	71	5	0,6

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 27 – od 61 let a více

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	20	20	20	60	40	60	60	20	40	20	20	
Spíše nespokojen - 35	210	0	35	105	175	35	35	35	35	0	0	
Spíše spokojen - 65	130	130	65	65	0	195	65	130	130	260	65	
Spokojen - 80	160	560	400	240	160	80	160	400	480	160	80	
Velmi spokojen - 100	200	300	400	300	200	200	600	300	200	600	1000	
Σ Svi	720	1010	920	770	575	570	920	885	885	1040	1165	
Smax (13)	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	
Ssi	55%	78%	71%	59%	44%	44%	71%	68%	68%	80%	90%	660
KVP (HSV)	1	0,85	0,7	0,45	0,45	0,3	0,1	0	0,2	0,6	0,85	
KVP(HSS)	1	0,8	0,3	0,9	0,7	0,4	0,1	0	0,2	0,5	0,6	
Esi HSV	55%	66%	50%	27%	20%	13%	7%	0%	14%	48%	76%	376
Esi HSS	55%	62%	21%	53%	31%	18%	7%	0%	14%	40%	54%	355

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Celková spokojenost zaměstnanců starších 61 let dosahuje průměrné hodnoty 66 %. Nejlépe hodnocenými oblastmi jsou pracovní doba (90 %), pracovní prostředí (80 %) a poskytované benefity (78). Na opačném konci žebříčku spokojenosti se nachází kariéerní postup (44 %) a seberealizace (44 %), tedy hlavně stimuly spojené s osobním rozvojem.

Z pohledu efektivity pro zvyšování výkonu (ESI HSV) se jako nejúčinnější opět ukázaly stimuly pracovní doba (81 %) a následované benefity (62 %). Nejnižší motivující efekt mají morální ocenění a vize společnosti (7 %). Pro udržení zaměstnanců ve firmě (ESI HSS) hrají nejvýznamnější roli opět benefity (62 %) a pracovní doba (54 %), pak výše odměny (55 %). Naopak osobnost nadřízeného (21 %) má v tomto ohledu nízký dopad. Dále sociální ocenění (14 %) a vize společnosti (7 %).

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

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

$$\text{CSMS} = 660 : 1000 = 0,66 \rightarrow 66 (\%)$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

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

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

$$\text{CEMS} = 376 : 550 = 0,684 \rightarrow 68,4 (\%) \rightarrow 68 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

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

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

$$\text{CEMS} = 355 : 550 = 0,645 \rightarrow 64,5 (\%) \rightarrow 65 \%$$

5.3.5 Pátá část – Výpočet celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku

V tabulkách 28 a 29 je pro všechny respondenty provedena analýza prostřednictvím koeficientu významnosti pořadí (KVP), na jejímž základě je stanovena důležitost jednotlivých faktorů. Navazující tabulka 30 již představuje komplexní přehled, v němž je ukázána úroveň spokojenosti po zohlednění koeficientů a také efektivita stimulů a celého motivačního systému.

Tabulka 28 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV)

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	125	27	13	14	4	3	2	2	2	3	6	456	1	1
poskytované benefity	15	36	29	31	23	19	12	10	7	8	11	955	3	0,8
osobnost přímého nadřízeného	3	38	25	17	12	14	23	16	22	9	22	1185	6	0,5
seberealizace	27	42	25	16	16	17	19	10	9	6	14	940	2	0,9
karierní postup	16	18	37	17	15	13	13	22	21	15	14	1144	5	0,6
spoluúčast na rozhodování	3	11	13	14	12	13	23	21	38	23	30	1489	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku	2	3	1	13	14	15	20	34	32	39	28	1621	10	0,1
morální ocenění	2	2	3	8	8	8	9	25	26	57	53	1785	11	0
sociální ocenění pracovní skupinou	1	3	8	12	18	29	25	23	22	25	35	1535	9	0,2
pracovní prostředí	2	5	18	28	34	31	35	24	11	6	7	1207	7	0,4
pracovní doba	5	14	27	28	42	35	17	11	7	6	9	1075	4	0,7

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 29 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS)

Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Skóre	Umístění	KVP
výše odměny za práci	49	27	38	32	12	10	8	9	4	3	9	758	2	0,9
poskytované benefity	7	18	34	23	34	11	21	15	12	11	15	1123	4	0,7
osobnost přímého nadřízeného	5	17	28	21	10	22	22	17	21	20	18	1266	6	0,5
seberealizace	71	53	13	7	13	9	7	9	6	4	9	677	1	1
karierní postup	15	50	23	27	15	14	11	16	10	11	9	955	3	0,8
spoluúčast na rozhodování	3	6	14	16	17	27	21	23	35	21	18	1422	9	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1	7	11	16	15	17	35	34	38	26	1609	10	0,1
morální ocenění	2	2	5	9	9	25	19	22	49	59	1793	11	0	
sociální ocenění pracovní skupinou	44	1	5	11	8	19	16	23	22	17	35	1308	7	0,4
pracovní prostředí	2	7	18	17	26	31	27	19	21	17	16	1330	8	0,3
pracovní doba	4	17	16	28	38	30	23	13	11	6	15	1157	5	0,6

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 30 – Souhrnná tabulka motivačních stimulů v podniku

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Σ
Velmi nespokojen - 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen - 20	260	160	220	400	280	360	300	240	160	100	140	
Spíše nespokojen - 35	1680	595	1015	1890	1785	1715	945	1005	1015	665	455	
Spíše spokojen - 65	4225	3445	3445	2860	2600	3250	4160	3705	3315	3770	2665	
Spokojen - 80	4480	4960	4880	4160	4800	4560	4480	5840	6160	5040	4480	
Velmi spokojen - 100	1400	5700	4200	2300	2400	1700	3500	2300	3100	5000	7900	
Σ Svi	12045	14860	13760	11610	11865	11585	13385	13170	13750	14575	15640	
Smax (201)	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	20100	
Ssi	60%	74%	68%	58%	59%	58%	67%	66%	68%	73%	78%	662
KVP (HSV)	1	0,8	0,5	0,9	0,6	0,3	0,1	0	0,2	0,4	0,7	
KVP(HSS)	0,9	0,7	0,5	1	0,8	0,2	0,1	0	0,4	0,3	0,6	
Esi HSV	60%	59%	34%	52%	35%	17%	7%	0%	14%	29%	54%	362
Esi HSS	54%	52%	34%	58%	47%	12%	7%	0%	27%	22%	47%	359

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tato souhrnná tabulka 30 představuje výsledky za všech 201 respondentů. Je možné pozorovat ucelený pohled na spokojenost zaměstnanců a efektivitu jednotlivých motivačních stimulů. Průměrná celková míra spokojenosti (SSi) činí 66 %, což lze interpretovat jako lehce nadprůměrnou úroveň spokojenosti napříč firmou. Výrazně pozitivně jsou vnímány zásadní pilíře současné spokojenosti především: pracovní doba (78 %), pracovní prostředí (73 %) a benefity (74 %)

Nejnižší spokojenosti se stimuly vykazují oblasti spojené s kariérním růstem (58 %) a seberealizací (58 %), tedy stimuly s osobním a profesním rozvojem zaměstnanců. Tyto výsledky mohou naznačovat, že zaměstnanci vnímají v těchto oblastech omezené příležitosti či nedostatečnou podporu.

Z pohledu efektivit stimuly pro zvýšení pracovního výkonu (ESI HSV) jsou jako neúčinnější hodnoceny: benefity (59 %), výše odměny (60 %), seberealizace (52 %) a pracovní doba (54 %).

Naopak morální ocenění, vize firmy (7 %) a sociální ocenění (14 %) mají podle respondentů jen minimální vliv na zvýšení výkonnosti.

Pokud jde o efektivitu pro udržení zaměstnanců ve firmě (ESI HSS), zaměstnanci označují jako nejdůležitější stimuly: seberealizace (58 %), výše odměny (54 %), kariérní postup (47 %) a pracovní doba (47 %).

Celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) - Viz. Metodika 4.6

$$\text{CSMS} = (\sum_{i=1}^n \text{SSi}) : (n \times 100)$$
$$\text{CSMS} = 662 : 1000 = 0,662 \rightarrow 66 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 362 : 550 = 0,66 \rightarrow 66 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku - Viz. Metodika 4.7

$$\text{CEMS} = \sum_{i=1}^{10} \text{ESi} : \text{ESmax}$$
$$\text{ESmax} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$
$$\text{CEMS} = 359 : 550 = 0,653 \rightarrow 65,3 \%$$

6 Zhodnocení a doporučení

6.1 Zhodnocení výsledků

Dotazníkové šetření zaměřené na zjištění spokojenosti a efektivity motivačního systému ve společnosti T-Mobile probíhalo v létě roku 2025 prostřednictvím online dotazníku. Celkově se zúčastnilo celkem 201 respondentů.

6.1.1 Identifikační výsledky

První část dotazníku je zaměřena na zjištění základních informací o respondentech. Většina dotazovaných jsou muži, kteří představují 64 % z celkového počtu účastníků, ženy tvoří 36 %. Nejčtenější věkovou skupinu jsou ve věku 41–50 let. Velká část respondentů (68 %) má vysokoškolské vzdělání. Dotazovaní zaměstnanci nejčastěji působí v centrále společnosti jako štábní pracovníci, výraznou část však tvoří i zaměstnanci nižšího stupně řízení a výkonní pracovníci.

6.1.2 Pořadí stimulů pro zvýšení výkonu

Druhá část dotazníku je v první polovině zaměřena na určení stimulů, které ovlivňují zvýšení pracovního výkonu ve společnosti T-Mobile. Z výsledků dotazníku plyne, že zaměstnanci centrály považují za nejvýznamnější motivační stimul vyšší odměny za práci. Finanční složka je pro mnohé pracovníky podstatným stimulem, který má největší dopad na jejich výkon a pracovní nasazení. Jako druhý nejdůležitější stimul je zvolena seberealizace. To potvrzuje, že zaměstnanci oceňují možnost využívat své schopnosti a vykonávat práci, která jim dává smysl. Třetím nejdůležitějším stimulem jsou poskytované benefity, které ve společnosti tvoří významnou součást motivačního systému. Čtvrtým nejvýznamnějším stimulem je pracovní doba, což odpovídá současnému trendu důrazu na flexibilitu práce a místa odkud dotyčný pracuje. Naopak nejmenší vliv na zvýšení výkonu jsou stimuly: morální ocenění, vize a spoluúčast na rozhodování. Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci centrály T-Mobile nejvíce motivují konkrétní a hmatatelné stimuly, zatímco symbolické či dlouhodobé faktory hrají spíše doplňkovou roli.

6.1.3 Pořadí stimulů pro setrvání ve firmě

Další část dotazníku je zaměřena na motivační stimuly, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců setrvat ve společnosti. Jako nejdůležitějším stimulem je zvolena seberealizace. To znamená, že pro zaměstnance centrály T-Mobile je zásadní, aby jejich práce měla smysl, odpovídala jejich schopnostem a umožnila osobní rozvoj. Druhá je výše odměny za práci, která představuje silný motivační prvek pro setrvání. Na třetí příčce je kariérní postup. Zaměstnanci kladou důraz na profesní růst a dlouhodobé uplatnění ve firmě. Další jsou poskytované benefity a pracovní doba. Na opačném konci žebříčku se nachází morální ocenění a vize. Tyto stimuly zaměstnanci vnímají spíše okrajově a nedávají jim zásadní význam při rozhodování o setrvání ve firmě. Celkově lze shrnout, že pracovníci T-Mobile setrvávají ve společnosti především díky smysluplné práci, stabilitě a možnostem rozvoje, nikoli kvůli formálním uznáním nebo dlouhodobým strategickým cílům – tedy podobně jako u stimulů pro zvýšení výkonu.

6.2 Zhodnocení na základě věkových skupin

Na základě analýzy je možné zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Současně je zkoumána i efektivita z pohledu zvyšování pracovního výkonu, tak z hlediska dlouhodobého setrvání zaměstnanců ve firmě. Pro přesnější interpretaci výsledků jsou respondenti rozděleni podle věkových skupin, aby bylo možné sledovat, jak se potřeby a priority jednotlivých generací v oblasti motivace odlišují.

6.2.1 Spokojenost s motivačním systémem

Úroveň spokojenosti je zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci hodnotí jednotlivé stimuly podle vlastního názoru. K dispozici mají škálu odpovědí od „velmi nespokojen“ po „velmi spokojen“. Na základě těchto dat je následně vypočítána celková spokojenost se stimulací v podniku podle stanovené metodiky.

Nejmladší skupina zaměstnanců do 30 let je nejvíce spokojena s pracovní dobou (77 %), pracovním prostředím (75 %) a vizí a strategií společnosti (72 %). Naopak nejnižší spokojenost je u stimulů výše odměny (58 %) a spoluúčasti na rozhodování (57 %).

Zaměstnanci ve věku 31–40 let uvádějí v dotazníkovém šetření, že největší spokojenost je s pracovní dobou (77 %) a poskytovanými benefity (77 %). Na druhou stranu nejsou spokojeni se seberealizací (55 %) a spoluúčastí na rozhodování (60 %).

U věkové skupiny 41–50 let je podobný trend jako u předchozí skupiny – zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s pracovní dobou (77 %) a benefity (76 %), zatímco největší nespokojenost vyjadřují se seberealizací (56 %), spoluúčastí na rozhodování (58 %) a kariérním postupem (58 %).

Respondenti ve věku 51–60 let hodnotí nejlépe pracovní dobu (76 %) a pracovní prostředí (74 %). Nejméně spokojeni jsou se seberealizací (56 %) a vizí a strategií společnosti (57 %).

Nejstarší skupina nad 61 let nejlépe hodnotí pracovní dobu (90 %) a pracovní prostředí (80 %), zatímco nejmenší spokojenost vyjadřuje s kariérním postupem (44 %) a spoluúčastí na řízení (44 %).

Celková spokojenost zaměstnanců společnosti T-Mobile dosahuje 66 %. To se dá interpretovat jako nadprůměrný výsledek. Největší vliv na tuto spokojenost má stimul pracovní doba (78 %), která je oblíbená napříč všemi věkovými skupinami – zejména díky možnosti práce z domova a nadstandardní délce dovolené v rozsahu šesti týdnů. Důležitým stimulem jsou poskytované benefity (74 %), mezi které patří například Multisport karta nebo zvýhodněné nabídky pro rodinu. Největší nespokojenost napříč věkovými kategoriemi panuje v oblasti seberealizace (58 %). Zaměstnanci postrádají více příležitostí pro osobní růst, využití svého potenciálu a větší míru samostatnosti při plnění pracovních úkolů. Podobně i nižší spokojenost je u stimulu spoluúčasti na rozhodování (58 %) poukazuje na potřebu většího zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a na prostor pro otevřenou komunikaci mezi vedením a týmem.

6.2.2 Efektivita stimulů pro zvýšení výkonu

Tato část se zaměřuje na vyhodnocení efektivit motivčních stimulů, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců v různých věkových skupinách společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Pro zaměstnance do 30 let, tak motivace k vyššímu výkonu vychází především z potřeby osobního růstu a možnosti rozvíjet své schopnosti. Stimul seberealizace (61 %) je pro tuto skupinu důležitý, protože mladší pracovníci hledají příležitosti, kde mohou uplatnit nové nápady a profesně se posouvat. Důležitou roli hraje také výše odměny (58 %), což je pochopitelné vzhledem k tomu, že se většina z nich nachází ve fázi budování kariéry a finanční stability. Naopak nejméně efektivními stimuly jsou pro mladší zaměstnance vize a strategie firmy (14 %) a sociální ocenění (7 %). Tito mladší zaměstnanci se většinou více soustředí na osobní rozvoj a viditelné výsledky své práce než na dlouhodobé firemní cíle či uznání ze strany okolí.

Zaměstnanci ve věkové skupině 31–40 let vnímají jako nejvýznamnější stimuly výši odměny (61 %) a poskytované benefity (62 %). Tyto faktory jsou pro tuto skupinu efektivní, protože většina pracovníků v tomto věku řeší finanční stabilitu rodiny, hypotéky či jiné závazky. Finanční a materiální jistoty proto představují přímý a hmatatelný projev uznání jejich práce, který má významný dopad na výkon. Nejmenší efektivitu pro zvýšení výkonu pak opět představují stimuly: vize a strategie firmy (13 %) a sociální ocenění (7 %).

U věkové skupiny 41–50 let se výsledky výrazně neliší od předchozích. U této skupiny hraje největší roli výše odměny (61 %) a benefity (68 %). Nejméně efektivní se ukazují vize a strategie společnosti (7 %) a spoluúčast na rozhodování (12 %).

Skupina zaměstnanců ve věku 51–60 let vykazuje obdobný trend. Největší efektivitu mají opět benefity (65 %) a výše odměny (60 %), zatímco nejmenší dopad mají vize a strategie (6 %) a sociální ocenění (13 %).

Pro nejstarší věkovou skupinu, tedy zaměstnanci nad 61 let, jsou nejefektivnější stimuly pro zvýšení výkonu pracovní doba (76 %) a poskytované benefity (66 %). Tato skupina již většinou neupřednostňuje kariérní růst nebo seberealizaci, ale spíše stabilitu,

flexibilitu a pohodlí na pracovišti. Nejméně efektivní jsou pro ně stimuly vize podniku (7 %) a spoluúčast na rozhodování (13 %).

Celková efektivita motivačního systému pro zvýšení výkonu dosahuje 66 %, což potvrzuje, že nastavené stimuly fungují poměrně dobře napříč všemi věkovými kategoriemi. Největší vliv, skrz všechny věkové skupiny, na pracovní výkon má výše odměny (60 %), poskytované benefity (59 %) a pracovní doba (54 %). Naopak mezi nejméně efektivní stimuly patří vize a strategie společnosti (7 %), sociální ocenění (14 %) a spoluúčast na řízení (17 %). Tyto oblasti mají spíše dlouhodobý charakter a jejich přítomnost se projevuje například prostřednictvím firemní kultury či pocitu sounáležitosti, nikoli v přímém zvyšování pracovního výkonu.

6.2.3 Efektivita stimulů pro setrvání ve firmě

Tato část se zaměřuje na analýzu efektivity jednotlivých motivačních stimulů z hlediska setrvání zaměstnanců ve společnosti. Některé stimuly se shodují v pořadí s těmi, které se ukazují jako nejúčinnější při zvyšování pracovního výkonu. Každopádně mezi jednotlivými věkovými skupinami lze pozorovat určité rozdíly. To dokazuje, že faktory ovlivňující rozhodnutí zaměstnanců zůstat ve firmě nejsou vždy totožné s těmi, které podporují jejich každodenní pracovní nasazení.

Pro nejmladší skupinu do 30 let zůstávají nejefektivnějšími stimuly seberealizace (61 %) a výše odměny (58 %). Jedná se o stejné faktory, které mají zásadní vliv i na pracovní výkon. Tito mladší zaměstnanci vyžadují mít smyslounou práci, rozvíjet sebe a své zkušenosti a zároveň být spravedlivě finančně ohodnoceni. Nejméně efektivní jsou pro tuto skupinu stimuly sociální ocenění (7 %) vize a strategie společnosti (14 %).

Zaměstnanci ve věkové skupině 31–40 let považují za nejefektivnější faktory pro setrvání ve firmě kariérní postup (57 %) a seberealizaci (55 %). Pro ně je zásadní možnost profesního růstu a dalšího vzdělávání, které vnímají jako předpoklad dlouhodobé spokojenosti a stability. Naopak za nejméně efektivní považují vizi a strategii společnosti (7 %) a osobnost nadřízeného (15 %).

U skupiny 41–50 let se jako nejefektivnější ukazují opět seberealizace (56 %) a výše odměny (55 %). Tito zaměstnanci kladou důraz na jistotu a uznání za odvedenou práci. Nejmenší efekt mají vize a strategie společnosti (7 %) a spoluúčast na rozhodování (12 %).

Skupina 51–60 let vykazuje podobné výsledky jako předchozí. Hlavními stimuly pro zvýšení efektivity jsou výše odměny (60 %) a pracovní doba (53 %). Z výsledků lze předpokládat, že s rostoucím věkem zaměstnanci více oceňují stabilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Nejmenší vliv mají opět vize a strategie firmy (6 %) a spoluúčast na rozhodování ocenění (12 %).

Pro nejstarší skupinu zaměstnanců, tedy osoby nad 61 let, jsou nejefektivnější poskytované benefity (62 %), odměna z práce (55 %) a pracovní doba (54 %). Skupina nad 61 let preferuje jistotu, flexibilitu a příjemné pracovní prostředí před ambiciózními cíli či profesním růstem. Nejméně efektivní jsou pro ně vize a strategie firmy (7 %) a sociální ocenění (14 %).

Celková efektivita motivačního systému pro setrvání ve společnosti dosahuje 66 %. To dokazuje, že současný systém funguje nadprůměrně. Tento výsledek odpovídá i efektivitě systému pro zvyšování výkonu. Nejefektivnějšími stimuly napříč všemi věkovými skupinami jsou seberealizace (58 %), výše odměny (54 %) a benefity (52 %). Nejméně efektivní stimuly jsou vize a strategie firmy (7 %) a spoluúčast na rozhodování (12 %). Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci T-Mobile dávají přednost konkrétním a hmatatelným stimulům, které mají přímý dopad na jejich pracovní i osobní život. Stimuly, jako je možnost seberealizace, spravedlivé finanční ohodnocení a vyvážená pracovní doba jsou pro zaměstnance z hlediska setrvání ve firmě klíčové. Na druhou stranu stimuly, jako jsou vize firmy nebo zapojení do strategického rozhodování, působí méně motivačně, protože jejich přínos není pro většinu zaměstnanců tolik viditelný v každodenní praxi.

6.3 Doporučení

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření lze prohlásit, že motivační systém ve vybrané společnosti je správně nastavený a v mnoha případech funguje nadprůměrně. Celková efektivita (pro zvýšení výkonu a setrvání ve společnosti) systému (66 %) dokládá, že zaměstnanci vnímají vybrané stimuly převážně pozitivně. Celková spokojenost se stimuly je 66 %. I když je většina pracovníků se současnými stimuly spokojena, tak existují oblasti, které vykazují prostor ke zlepšení. Ty jsou hlavně v oblastech seberealizace, kariérního rozvoje a odměny za práci.

1. Podpora seberealizace – vysoká efektivita, nízká spokojenost

Seberealizace je jedním z nejdůležitějších motivačních stimulů v podniku, a to jak pro zvýšení výkonu, tak pro setrvání ve firmě. Přesto s ní zaměstnanci vyjadřují nižší spokojenost (58 %). Tento nesoulad ukazuje, že zaměstnanci sice vnímají možnost seberealizace jako důležitý a efektivní stimul, ale firma jim ji v praxi nedokáže dostatečně zajistit. Doporučuje se proto:

Rozšířit T-Universitu

T-Universitu je doporučeno rozšířit o další kurzy, jako komunikace, vyjednávání, práce se zpětnou vazbou, time management; Excel, Power BI, SQL základy, AI v praxi, data storytelling. Dále základy manažerských dovedností jako vedení 1:1, řízení výkonu, change management a inovace. Kurzy je vhodné navrhovat a doporučovat podle působení konkrétního zaměstnance (analytik, programátor, obchodník, teamleader), aby se nové vědomosti přímo promítali do práce.

Forma kurzů by měla, na rozdíl od současného stavu, kombinovat e-learning, krátké workshopové bloky, mentoring a krátké „sprinty“. Většina větších kurzů by měla mít v obsahu praktický projekt, který zaměstnanec dokončí v týmu nebo samostatně a odevzdá. Účast na těchto kurzech lze podpořit kredity v kafeterii, interními certifikacemi a provázáním absolvovaných cest s kritérii pro možné povýšení.

Osobní hodnocení

Místo jednorázového ročního hodnocení zaměstnanců je doporučena změna na čtvrtletní 1:1 hodnocení, které se soustředí na tři hlavní věci: cíle a výsledky, překážky a potřebnou podporu, a krátký rozvojový krok do dalšího období. Manažery je vhodné krátce vytrénovat (vedení 1:1, kvalitní zpětná vazba, práce s prioritami). Součástí zhodnocení by měla být také 360° zpětná vazba od dalších kolegů.

2. Podpora kariérního růstu – nízká spokojenost, vysoká efektivita pro setrvání v podniku

Silnější interní mobilita

Doporučením v oblasti kariérního růstu je zveřejňování volných pozic nejprve interně (14 dní před externím zveřejněním), zjednodušeným přihlášením a transparentními požadavky na dovednosti. Doporučeno je možnost krátké rotace (1–2 týdny), aby si zaměstnanci bezpečně vyzkoušeli jinou roli či tým.

Další částí je kariérní mapa (co jednotlivé role skutečně potřebují) a doporučené vzdělávací cesty v T-University, které předpřipraví zaměstnance na přestup v určitém časovém horizontu. Takto nastavená mobilita umožní kariérní růst zaměstnanců ve stávajícím podniku a snižují se tak odchody.

3. Spoluúčast na rozhodování + seberealizace – nízká spokojenost

Spoluúčast na rozhodování patří k hůře hodnoceným oblastem jak z hlediska spokojenosti (58 %). Zaměstnanci vnímají, že jejich názor má malý dopad na dění ve firmě, což snižuje pocit sounáležitosti a vlastní odpovědnosti. Doporučení:

Pravidelné interní diskuse

Navrhuje se zavést pravidelné interní diskuse mezi vedením a týmy v kombinaci měsíčních setkání (30–45 min) a kvartálních rozhovorů po útvarech. Zaměstnanci se zde dozví novinky a plány na následující období. Zároveň se mohou vyjádřit k určitým tématům a také navrhnout jiná řešení. Po každé takové diskusi by měl následovat krátký zápis s tím

co se bude dělat, aby bylo zřejmé, jaké kroky z diskuse vzešly. Tím se zvýší transparentnost, zkrátí se informační šum a posílí vnímání, že názory zaměstnanců mají konkrétní dopad.

Návrhy na zlepšení

Doporučením je také vybudovat jednoduchou interní platformu „T-Ideas“. Tam mohou zaměstnanci vkládat návrhy na zlepšení (pro HR a vyšší management) a hlasovat o nápadech kolegů. Tím se posílí i seberealizace jednotlivých zaměstnanců. Každý návrh by měl mít krátkou šablonu (problém → návrh → očekávaný přínos → odhad náročnosti). Po vložení návrhu by měla, od kompetentních lidí, přijít odpověď do měsíce (pilotovat / dopracovat / zamítnout s odůvodněním). Pro nejlépe hodnocené návrhy lze vyčlenit malý firemní rozpočet na rychlé piloty těchto nápadů. Pokud bude nápad úspěšný, tak by tito zaměstnanci měli obdržet náležitou odměnu. Díky tomu se zviditelní dopad iniciativy a motivují k dalším podnětům.

4. Odměna za práci (mzda, prémie a odměny) – vysoká efektivita, nižší spokojenost

Výše odměny je jedním z nejefektivnějších stimulů (60 % pro výkon, 54 % pro setrvání), ale zároveň patří k těm, se kterými nejsou zaměstnanci zcela spokojeni (např. mladší skupina do 30 let). Tyto data dokazuje, že finanční odměna hodně ovlivňuje výkon, ale zaměstnanci vnímají jisté problémy. Doporučení:

Zpřehlednit systém odměňování

Interně v rámci firmy zveřejnit detailněji mzdové rozpětí pro jednotlivé role/pozice. Tam pak vysvětlit strukturu fixní vs. variabilní složky a kritéria pro případné mimořádné odměny. Zavést informační kalendář kdy a podle čeho se přehodnocuje mzda/bonus. Součástí by měla být kontrola vnitřní spravedlnosti (například srovnání napříč obdobných pozic, monitoring rozdílů). Cílem je posílit vnímanou férovost a předvídatelnost systému pro jednotlivé zaměstnance.

Variabilní odměnu na individuální výsledky a průběžný výkon.

Kromě současné celofiremní složky k bonusu, tak zavést i osobní (výkonovou) část spojenou s jasně měřitelnými cíli (KPI). Je doporučen poměr 60–70 % individuální + 30–40 % tým/firma. Cíle lze průběžně vyhodnocovat na sezeních s nadřizovým (krátké reporty, aby

zaměstnanec průběžně viděl dopad své práce). Tím se bonus lépe odrazí od reálné snahy konkrétního pracovníka, nikoli pouze od celofiremních výsledků jako je to v současnosti. Také je doporučeno udělovat menší bonusy 2x ročně než 1x ročně hlavně v případě níže postavených zaměstnanců. Důvodem je možnost pružnější úpravy sledovaných KPI v čase. Při ročním bonusu dochází k tomu, že se sledované ukazatele vlivem postupného vývoje a změn v náplni práce mohou pozměnit, a KPI navázaná na bonus tak u řady zaměstnanců po určité době již neodrážejí jejich aktuální projekty a skutečný pracovní výkon.

5. Benefity – vysoká spokojenost, vysoká efektivita

Současné benefity (Multisport karta, slevy na služby, dovolená navíc, flexibilita) patří mezi nejlépe hodnocené stimuly z hlediska spokojenosti (74 %) i efektivity (67 %). Jde o silný pilíř firemní kultury T-Mobilu, který posiluje loajalitu i celkovou spokojenost zaměstnanců. Doporučení:

Udržet současný rozsah benefitů, ale více je personalizovat podle věku

Pro mladší skupiny (do 30 let) posílit příplatkové rozvojové kurzy (jazykové, datová analytika, certifikace a možnost brigády nad rámec pracovní pozice – přivýdělek). To vše propojit s novou T-University. Pro skupiny 31–40 let zvýraznit benefity podporující rodinu a work–life balance (flexibilní úvazky, krátkodobé volno, akce pro rodiny). Pro 41–50 let doporučit zdravotní prevenci a regeneraci (prevence, fyzioterapie, wellness kredity). Pro 51+ zařadit programy dlouhodobé vitality, finančního plánování a možnost delších bloků volna za kredity Kafeterie.

6.3.1 Shrnutí doporučení

Na základě zjištění z analýzy v předchozích kapitolách je doporučeno zachovat stávající silné stimuly v systému (benefity a flexibilní pracovní dobu) a zároveň posílit oblasti s vysokou efektivitou, ale nižší spokojeností (zejména stimul seberealizace a odměňování).

Konkrétně je navrhováno rozšířit T-Universitu o praktické kurzy podle pracovních rolí a projekty. Dále je doporučeno podpořit interní mobilitu tím, že se pro interní zaměstnance budou vypisovat volné/nové pozice rychleji. Následně je doporučeno nahradit roční hodnocení zaměstnanců kvartálními s malou 360° zpětnou vazbou.

Pro zapojení zaměstnanců do rozhodování a seberealizaci je doporučeno zavést pravidelné diskuse vedení s týmy ohledně plánovaných projektů a změn. Dále spustit interní platformu „T-Ideas“, kde zaměstnanci mohou navrhnout změny či novinky s jasnými termíny vyřízení a rychlými piloty v případě schválení.

V odměňování ještě zvýšit transparentnost, doplnit individuální výkonovou složku bonusu s vyhodnocováním cílů nanečisto a bonusy udělovat 2x ročně. Benefity udržet a více personalizovat a doporučovat podle věku (rozvoj pro mladší, rodina pro 31–40, prevence a regenerace pro 41–50, vitalita a finanční plánování pro 51+).

Celkový dopad doporučení následně sledovat kvartálně pomocí několika domluvených ukazatelů. Tento souhrn doporučení zvyšuje sílu motivačního systému a současně udržuje stabilizační prvky, které T-Mobilu dlouhodobě fungují.

7 Závěr

Cílem práce je posoudit efektivitu a spokojenost se stávajícím motivačním systémem ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a navrhnout možnosti zlepšení. Celkové cíle práce byly naplněny: byla zhodnocena efektivita stávajícího motivačního systému jak v celkovém pohledu, tak podle věkových skupin zaměstnanců, a na základě zjištěných výsledků byla navržena konkrétní opatření ke zvýšení jeho efektivity.

Nejprve na začátku práce jsou vymezeny klíčové pojmy k motivaci, přehled různých teorií a principy tvorby motivačních systémů. V Praktické části je pak nejprve představena vybraná společnost T-Mobile a její současné nástroje motivace. Poté je využito dotazníkové šetření a výpočty podle metodiky KVP (včetně ukazatelů SSi a ES) k určení dílčích spokojeností a efektivit jednotlivých stimulů i souhrnných metrik CSMS a CEMS.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 201 zaměstnanců centrály. Z výsledků průzkumu vyplývá, že pro zvýšení pracovního výkonu vycházejí jako nejúčinnější „hmatatelné“ prvky: výše odměny (60 %), poskytované benefity (59 %) a pracovní doba (54 %). Pro setrvání ve firmě se jako nejdůležitější jeví seberealizace (58 %), výše odměny (54 %) a benefity (52 %). Za nejméně efektivní stimuly se opakovaně objevuje vize společnosti (7 %) a spoluúčast na rozhodování (17 a 12 %). Celková spokojenost i celková efektivita systému se pohybují na obdobné úrovni kolem 66 %, tedy mírně nad průměrem.

Důležitým poznatkem je rozdíl mezi oblíbeností a skutečnou motivační silou. Pracovní doba a benefity dosahují vysoké spokojenosti, jejich další rozšiřování však výkon výrazně neposouvá. Naopak seberealizace a výše odměny vykazují vysokou efektivitu, ale nižší spokojenost. Tyto stimuly jsou právě nejvhodnější pro zlepšení. Rozbor podle věkových skupin navíc potvrzuje rozdílné priority: do 30 let převažuje důraz na růst a férové ohodnocení; ve středních věkových skupinách je hlavní finanční jistota a benefity; u starších zaměstnanců je zásadní flexibilita a pohodlí při práci.

Na základě zjištění je navrženo zaměřit se především na posílení prvků s vysokou efektivitou a současně nižší spokojeností. Níže je několik hlavních doporučení:

- 1) Posílit seberealizaci rozšířením T-University o praktické kurzy, podporou interní mobility a zavedením pravidelných kvartálních 1:1 schůzek.
- 2) Zprůhlednit odměňování zveřejněním mzdových rozpětí s jasnými pravidly pro bonusy a zavedením individuální složky navázané na měřitelné cíle každého zaměstnance a tyto bonusy vyplácet a vyhodnocovat 2x ročně.
- 3) Měsíční a kvartální diskuse s vedením ohledně plánů a novinek, kde se mohou zaměstnanci vyjádřit. Také spustit interní platformu T-Ideas pro návrhy a hlasování o nových projektech, které si zaměstnanci sami vymyslí.

Celkově je motivační systém ve společnosti T-Mobile na dobré úrovni a zaměstnanci ho vnímají jako funkční. Největší přidanou hodnotu do budoucna přinese cílené posílení seberealizace a odměňování. Tato kombinace stimulů posílí výkonnost, sníží rizika fluktuace a podpoří konkurenceschopnost firmy jako zaměstnavatele.

8 Seznam použitých zdrojů

- ADAIR, J. E. 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2005. Jak vést a motivovat lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 5. vyd. Brno: Computer Press. 113 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BLÁHA, J., A. ČOPÍKOVÁ a P. HORVÁTHOVÁ. 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DEIBL, M. 2005. Motivace jako nástroj řízení. Přel. J. LOUDIN. Praha: Linde. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- KOČIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOLMAN, L. a kol. 2012. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha. 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2015. Manažerská psychologie. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PINK, D. H. 2018. Pohon / Drive: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! Přel. V. POLÁKOVÁ. Olomouc: ANAG. 184 s. ISBN 978-80-7554-104-8.
- PLAMÍNEK, J. 2018. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- TOMŠEJ, J. 2020. Zdraví a nemoc zaměstnance. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-271-1015-5.

TRAXLER, A. 2025. Výpočet koeficientu významnosti pořadí (KVP). Praha: Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze. Nepublikovaný studijní materiál.

TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

WAGNEROVÁ, I. 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

VROOM, V. H. 1964. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons. 331 s. ISBN 978-0-471-91205-7.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2011. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

HRON, J. a A. TRAXLER. 2017. Teorie řízení organizačních systémů. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 162 s. ISBN 978-80-213-2768-9.

Internetové zdroje

ČTK. 2024. Počet zákazníků T-Mobile vzrostl, stejně tak jeho zisk. Tržby naopak klesly [online]. E15.cz, 14. 11. 2024 [cit. 2025-10-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/pocet-zakazniku-t-mobile-vzrostl-stejne-tak-jeho-zisk-trzby-naopak-klesly-1420071>

JEŽKOVÁ, I. 2008. Analýza CSR aktivit společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. a jejich porovnání se strategií mateřské společnosti Deutsche Telekom [online]. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: <https://theses.cz/id/n5hcds/>

T-MOBILE CZECH REPUBLIC. 2025. T-Kariéra [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic [cit. 2025-10-21]. Dostupné z: <https://www.t-kariera.cz/>

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma motivace	15
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb	19
Obrázek 3 - Pracovní motivace	23
Obrázek 4 - Hodnotící škála spokojenosti	34

9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vnější/vnitřní motivace	17
Tabulka 2 - Finanční/nefinanční stimuly	27
Tabulka 3 - Porovnání generačních rozdílů v pracovní motivaci	30
Tabulka 4 - Výpočet a přehled koeficientu vlivu pořadí (KVP)	33
Tabulka 5 - Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem	35
Tabulka 6 - Pohlaví respondentů	43
Tabulka 7 - Věk respondentů	44
Tabulka 8 - Vzdělání respondentů	45
Tabulka 9 - Stupeň řízení	46
Tabulka 10 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)	47
Tabulka 11 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta pro setrvání v podniku (HSS)	55
Tabulka 12 - Spokojenost zaměstnanců s danými stimuly	64
Tabulka 13 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) do 30 let	67
Tabulka 14 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) do 30 let	67
Tabulka 15 - Do 30 let	68
Tabulka 16 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 31-40 let	70
Tabulka 17 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 31-40 let	70
Tabulka 18 - od 31-40 let	71
Tabulka 19 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 41-50 let	73
Tabulka 20 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 41-50 let	73
Tabulka 21 - od 41-50 let	74
Tabulka 22 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 51-60 let	76
Tabulka 23 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 51-60 let	76
Tabulka 24 - od 51-60 let	77

Tabulka 25 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV) od 61 let více	79
Tabulka 26 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS) od 61 let více.....	79
Tabulka 27 – od 61 let a více.....	80
Tabulka 28 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro zvýšení výkonu v podniku (HSV).....	82
Tabulka 29 - Hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentů pro setrvání v podniku (HSS)	82
Tabulka 30 – Souhrnná tabulka motivačních stimulů v podniku	83

9.3 Seznam grafů

Graf 1 - pohlaví respondentů	43
Graf 2 - Věk respondentů.....	44
Graf 3 - Vzdělání respondentů.....	45
Graf 4 - Stupeň řízení.....	46
Graf 5 - Výše odměny za práci (HSV)	48
Graf 6 – Seberealizace (HSV)	48
Graf 7 - poskytované benefity (HSV).....	49
Graf 8 - Pracovní doba (HSV)	50
Graf 9 - Kariérní postup (HSV)	50
Graf 10 - Osobnost přímého nadřízeného (HSV)	51
Graf 11 - Pracovní prostředí (HSV).....	51
Graf 12 - Spoluúčast na rozhodování (HSV).....	52
Graf 13 - sociální ocenění pracovní skupinou (HSV).....	52
Graf 14 - Víze, strategie, úspěšnost podniku (HSV)	53
Graf 15 - Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV)	54
Graf 16 – Seberealizace (HSS)	56
Graf 17 - výše odměny za práci (HSS).....	56
Graf 18 - Kariérní postup (HSS).....	57
Graf 19 - poskytované benefity (HSS)	58
Graf 20 - Pracovní doba (HSS).....	58
Graf 21 - osobnost přímého nadřízeného (HSS).....	59
Graf 22 - Sociální ocenění pracovní skupinou (HSS).....	60
Graf 23 - Pracovní prostředí (HSS)	61
Graf 24 - spoluúčast na rozhodování (HSS)	61
Graf 25 - víze, strategie, úspěšnost podniku (HSS).....	62
Graf 26 - Morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS).....	63
Graf 27 - Spokojenost zaměstnanců s danými stimuly.....	65

9.4 Seznam použitých zkratk

HSV – žebříček pořadí stimulů pro zvýšení výkonu pracovníka

HSS – žebříček pořadí stimulů pro setrvání pracovníka v podniku

CSMS – celková spokojenost s motivačním systémem

CEMS – celková efektivita motivačního systému

ES – efektivita stimulu

SS – spokojenost se stimulem

KVP – koeficient pořadí

KPI – je to konkrétní měřitelný ukazatel, podle kterého se hodnotí, jak dobře člověk, tým nebo firma plní své cíle.

10 Přílohy

Dotazník MOX

Zjištění efektivity motivačního systému podniku

Všude změňte efektivitu na efektinnost

Vítáme Vás, a děkujeme za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplňování:

- 1) Vybranou odpověď označte zaškrtnutím:
- 2) Při určování pořadí označte pořadí do připravených rámečků 1, 2, 3, atd.

1
2
3

- 3) Pokud máte jiné, vlastní řešení, uveďte ho jako jednu z možností a stanovte jeho pořadí.

Dotazník má tři části:

1. Část – Informace o respondentovi
2. Část – Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta
3. Část – Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů v podniku respondenta

1. Část – Informace o respondentovi (ID)

Otázky reprezentují respondenta. Pohlaví, věk, vzdělání, řídicí stupeň, druh podniku, ve kterém pracuje.

Určete pohlaví (ID1)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 1 muž
2 žena

Váš věk? (ID2)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 3 20 – 30 (ID21)
4 31 – 40 (ID22)
5 41 – 50 (ID23)
6 51 – 60 (ID24)
7 61 a více (ID25)

Vaše dosažené vzdělání? (ID3)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 8 základní (ID31)
9 střední odborné (ID32)
10 střední všeobecné (ID33)
11 vysokoškolské humanitní (ID34)
12 vysokoškolské technické (ID35)

13 vysokoškolské ekonomické (ID36)

14 jiné --> uveďte jaké: (ID37)

Vámi zastávaný stupeň řízení? (ID4)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

15 člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.) (ID41)

16 vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel) (ID42)

17 střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...) (ID43)

18 nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...) (ID44)

19 štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...) (ID45)

20 výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...) (ID46)

Určete zaměření Vašeho podniku (ID5)

Určete zaměření Vašeho podniku na hmotnou, smíšenou a nehmotnou produkci.
(příklady produkci)

- Hmotnou produkci představuje výroba hmotných produktů.

- Nehmotnou produkci představují činnosti, které jsou nehmotné povahy, např.:
Konzultace a poradenství, projektová činnost, finanční a bankovní služby, pojišťovnictví, právní služby, software, show business a podobně.

- Smíšenou produkci představuje kombinace obou předcházejících činností např.:

Software zaměřený na technologie (technologické firmy), software jako součást hardware (Apple), kombinace hmotné a nehmotné produkce (část produkce podniku je zaměřená na hmotnou produkci, část na nehmotnou produkci), služby kombinující hmotnou i nehmotnou produkci (cestovní kanceláře) a podobně.

Zvolte jednu z následujících odpovědí

21 pracujete v podniku s hmotnou produkcí (ID51)

22 pracujete v podniku s nehmotnou produkcí (ID52)

23 pracujete v podniku se smíšenou produkcí (ID53)

24 pracujete v podniku s čistě obchodní činností (ID54)

Jaká je velikost Vašeho podniku? (ID6)

Velikost podniku posuzujte podle počtu zaměstnanců.

Malý podnik --> (1 – 50 zaměstnanců)

Střední menší podnik --> (51 – 300 zaměstnanců)

Střední větší podnik --> (301 – 1.400 zaměstnanců)

Velký podnik více než --> (1.401 zaměstnanců)

25 pracujete v malém podniku (ID61)

26 pracujete ve středním menším podniku (ID62)

27 pracujete ve střední větším podniku (ID63)



2. Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta (HS)

V této části dotazníku stanovte pořadí motivačních stimulů podle toho, jak významně ovlivňují vaše pracovní chování (motivují ke zvýšení pracovního výkonu nebo setrvání v podniku)

Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)

Do rámečku doplňte pořadí (1 – 10) jednotlivých stimulů, kde 1 je pro Vás nejvýznamnější stimul a 10 nejméně významný stimul.

Pokud považujete za důležitější jiný neuvedený stimul, uveďte jaký, a uveďte jeho postavení v hierarchii uvedených stimulů (zařadte ho do pořadí).

Stanovte pořadí stimulů.

- | | | | |
|----|--------------------------|---|---------|
| 29 | <input type="checkbox"/> | výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna) | (HSV1) |
| 30 | <input type="checkbox"/> | poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy) | (HSV2) |
| 31 | <input type="checkbox"/> | osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost) | (HSV3) |
| 32 | <input type="checkbox"/> | seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vaším schopnostem) | (HSV4) |
| 33 | <input type="checkbox"/> | karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici) | (HSV5) |
| 34 | <input type="checkbox"/> | spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti) | (HSV6) |
| 35 | <input type="checkbox"/> | vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku) | (HSV7) |
| 36 | <input type="checkbox"/> | morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise) | (HSV8) |
| 37 | <input type="checkbox"/> | sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima) | (HSV9) |
| 38 | <input type="checkbox"/> | pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště) | HSV10) |
| 39 | <input type="checkbox"/> | pracovní doba (volná, klouzavá, home office) | (HSV11) |
| 40 | <input type="checkbox"/> |
Pokud považujete některý stimul, který není uveden, pro Vás za důležitý, uveďte ho a označte jeho pořadí | (HSV12) |

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

Do rámečku doplňte pořadí (1 – 10) jednotlivých stimulů, kde 1 je pro Vás nejdůležitější stimul a 10 nejméně významný stimul.

Stanovte pořadí stimulů.

- | | | | |
|----|--------------------------|---|---------|
| 41 | <input type="checkbox"/> | výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna) | (HSS1) |
| 42 | <input type="checkbox"/> | poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy) | (HSS2) |
| 43 | <input type="checkbox"/> | osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost) | (HSS3) |
| 44 | <input type="checkbox"/> | seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vaším schopnostem) | (HSS4) |
| 45 | <input type="checkbox"/> | karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici) | (HSS5) |
| 46 | <input type="checkbox"/> | spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti) | (HSS6) |
| 47 | <input type="checkbox"/> | vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku) | (HSS7) |
| 48 | <input type="checkbox"/> | morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise) | (HSS8) |
| 49 | <input type="checkbox"/> | sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima) | (HSS9) |
| 50 | <input type="checkbox"/> | pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště) | HSS10) |
| 51 | <input type="checkbox"/> | pracovní doba (volná, klouzavá, home office) | (HSS11) |
| 52 | <input type="checkbox"/> | | (HSS12) |

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

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

Předchozí stanovení pořadí motivačních stimulů určuje váhu důležitosti jednotlivých stimulů pro Vaši pracovní motivaci.

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

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

53 **Stimul – výše odměny** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP1)
 Označte stupeň Vaší spokojenosti s uvedeným stimulem

54 **Stimul – poskytované benefity** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP2)

55 **Stimul – osobnost přímého nadřízeného** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP3)

56 **Stimul – seberealizace** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP4)

57 **Stimul – karierní postup** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP5)

58 **Stimul – spoluúčast na rozhodování** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP6)

59 **Stimul – vize, strategie, úspěšnost podniku** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP7)

Stimul – morální ocenění vedoucím organizační jednotky (ASP8)
(doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6)

60

Stimul – sociální ocenění pracovní skupinou (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP9)

61

Stimul – pracovní prostředí (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP10)

62

Stimul – pracovní doba (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP11)

63

Stimul – jiné (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP12)

64

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

.....

Podpis toho, kdo rozesílá dotazník