Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Bc. Veronika Linhartová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Linhartová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Název anglicky

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise

---

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivnost současného motivačního systému daného podniku a zjistit efektivnost jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu.

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 efektivnosti 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 efektivnosti stimulů a celého motivačního systému.

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

50 – 60

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 02. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25.03.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., vedoucímu mé práce, za cenné rady a materiály, které mi v průběhu psaní diplomové práci poskytl.

Poděkování patří i vyššímu vedení společnosti X, za poskytnutí důležitých informací a zároveň bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti za spolupráci při vyplňování dotazníku.

Analýza efektivnosti motivačního systému podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém vybraného podniku. Dílčím cílem práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit, co zaměstnance vybraného podniku motivuje. Pomocí škály spokojenosti bude vypočítána celková spokojenost a následně celková efektivnost pro celý soubor zaměstnanců. Dle požadavku vedoucího pracovníka bude spokojenost hodnocena z hlediska vybraného aspektu (věk, pohlaví aj.). Výsledkem práce je doporučení, které by vedlo ke zlepšení motivačního systému podniku, tedy doporučení, kterým stimulům by se měl podnik především věnovat, aby dosáhl požadovaného výkonu.

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

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise

Abstract

The diploma thesis focuses on the motivation system of a selected company. The partial goal of the work is to use a questionnaire survey to find out what motivates the employees of the selected company. The satisfaction scale will be used to calculate overall satisfaction and overall efficiency for the entire set of employees. According to the request of the manager, satisfaction will be evaluated in terms of the selected aspect (age, gender, etc.). The result of the work is a recommendation that would lead to the improvement of the company's motivation system, a recommendation as to which stimuli the company should pay particular attention to in order to achieve the required performance.

Keywords: motivation, incentives, benefits, rewarding employees, questionnaire, satisfaction, efficiency, motivation system, coefficients of significance of the order, evaluation scale.

Obsah

Úvod **12**

1 Cíl práce **14**

2 Teoretická východiska **15**

2.1 Osobnost 15

2.1.1 Temperament 15

2.1.1.1 Teorie osobnosti 16

2.1.2 Charakter 18

2.1.3 Postoje 19

2.2 Motivace 20

2.2.1 Motivační faktory 21

2.2.1.1 Hierarchické třídění potřeb - Maslow 21

2.2.1.2 Vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné faktory motivace 22

2.2.2 Zdroje motivace 23

2.2.3 Motivace ke zvýšení výkonu X motivace k setrvání v podniku 23

2.2.4 Motivace přímá, motivace nepřímá 24

2.2.5 Teorie motivace 24

2.2.5.1 Herzbergova dvoufaktorová motivačně hygienická teorie 24

2.2.5.2 Afiliační teorie 25

2.2.5.3 Adamsova teorie spravedlnosti 26

2.2.5.4 Whitova teorie kompetencí 26

2.2.5.5 McGregorova teorie XY 26

2.2.5.6 Vroomova teorie očekávání 28

2.2.5.7 McClellandova teorie získaných potřeb 28

2.2.5.8 Alderferova teorie motivačních potřeb 29

2.2.5.9 Skinnerova teorie zesílení 29

2.2.6 Motivační proces 30

2.2.6.1 Motivační stimuly 32

2.2.7 Motivační systém 32

2.3 Motivace a personální práce 37

2.3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 38

2.3.2 Hodnocení pracovníků 39

2.3.3 Odměňování pracovníků 43

3 Metodika 45
3.1 Pořadí důležitosti stimulů 46
3.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů) 46
3.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP) 46
3.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem ($\boldsymbol{SSi}$) 47
3.5 Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES) 48
3.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) 48
3.7 Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS) 48
3.8 Kontingenční tabulky 49

4 Vlastní práce 50
4.1 Charakteristika společnosti 50
4.1.1 Hodnota majetku společnosti 51
4.1.1.1 Rozvaha 51
4.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty 51
4.2 Organizační struktura společnosti 52
4.3 Vlastní průzkum 53
4.3.1 Současný motivační proces v podniku 53
4.3.1.1 Motivace řadových zaměstnanců 53
4.3.1.2 Motivace středního a vyššího vedení společnosti 54
4.3.2 Vyhodnocení dotazníku 55
4.3.2.1 Identifikační otázky 55
4.3.2.2 Výzkum efektivnosti motivačního systému dle výsledků dotazníku 56
4.3.3 Efektivnost motivace dle vybraných kritérií 62
4.3.3.1 Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu v závislosti na zastávaném stupni řízení 62
4.3.3.2 Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu v závislosti na věkové struktuře 71

5 Výsledky práce 76
5.1 Spokojenost s motivačním systémem, efektivnost motivačního systému 76
5.1.1 Spokojenost s motivačním systémem a jeho efektivnost dle zastávaného stupně řízení 76
5.1.1.1 Návrh zlepšení účinnosti vybraných motivačních stimulů a jejich vliv na zvýšení celkové efektivnosti MS – řídící stupně 76
5.1.2 Spokojenost s motivačním systémem a jeho efektivnost v závislosti na věkové struktuře 78
5.1.2.1 Návrh zlepšení účinnosti vybraných motivačních stimulů a jejich vliv na zvýšení celkové efektivnosti MS – věková struktura 78

6 Závěr **79**

Seznam použitých zdrojů **81**

7 Přílohy **83**

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hippokratovy typy temperamentu, rozšířeny o Eysencovy dimenze 17
Obrázek 2 Stimulace x motivace 20
Obrázek 3 Proces motivace 31
Obrázek 4 Přidaná hodnota x nahraditelnost zaměstnanců. 39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy temperamentu a jejich emoční kvality 16
Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie 25
Tabulka 3 Volba motivační strategie podle pracovního typu 34
Tabulka 4 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu 35
Tabulka 5 Hodnocení pracovníků – oblasti hodnocení. 41
Tabulka 6 Exportovaná data z dotazníku, výpočet pořadí HSV 57
Tabulka 7 Exportovaná data z dotazníku, výpočet pořadí HSS 57
Tabulka 8 Stanovení váhy důležitosti HSV 58
Tabulka 9 Stanovení váhy důležitosti HSS 58
Tabulka 10 Stanovení koeficientu váhy pořadí HSV 58
Tabulka 11 Stanovení koeficientu váhy pořadí HSS 58
Tabulka 12 Spokojenost se stimulem ve vybrané společnosti (1. část) 59
Tabulka 13 Spokojenost se stimulem ve vybrané společnosti (2. část) 59
Tabulka 14 Efektivnost stimulů HSV 60
Tabulka 15 Efektivnost stimulů HSS 60
Tabulka 16 Motivační stimuly na nižším stupni řízení 63
Tabulka 17 Motivační stimuly na středním stupni řízení 63
Tabulka 18 Motivační stimuly na pozicích štábních pracovníků 64
Tabulka 19 Motivační stimuly na pozicích výkonných pracovníků 64
Tabulka 20 Motivační stimuly na vyšším stupni řízení 65
Tabulka 21 Nižší stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP 65
Tabulka 22 Střední stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP 66
Tabulka 23 Štábní pracovníci – pořadí stimulů, váha, KVP 66
Tabulka 24 Výkonní pracovníci – pořadí stimulů, váha, KVP 66
Tabulka 25 Vyšší stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP 67
Tabulka 26 Nižší stupeň řízení KVP, SS, ES 67
Tabulka 27 Střední stupeň řízení KVP, SS, ES 68
Tabulka 28 Štábní pracovníci KVP, SS, ES 68
Tabulka 29 Výkonní pracovníci KVP, SS, ES 68
Tabulka 30 Vyšší stupeň řízení KVP, SS, ES 69
Tabulka 31 Motivační stimuly ve věkové skupině 20 - 30 let 71
Tabulka 32 Motivační stimuly ve věkové skupině 31 a více let 72
Tabulka 33 Věková skupina 20 - 30 let - pořadí stimulů, váha, KVP 72
Tabulka 34 Věková skupina 31 a více let - pořadí stimulů, váha, KVP 73

Tabulka 35 Věková skupina 20 -30 let, KVP, SS, ES 73
Tabulka 36 Věková skupina 31 a více let, KVP, SS, ES 74

Seznam grafů

Graf 1 Systém personálních činností 37
Graf 2 Organizační struktura společnosti 52

Seznam použitých zkratek

HSV – hierarchie motivačních stimulů pro výkon
HSS – hierarchie motivačních stimulů pro setrvání v podniku
KVP – koeficient vlivu/váhy pořadí
SS – spokojenost respondentů se stimulem
ES – efektivnost daného stimulu
CSMS – celková spokojenost s motivačním systémem
CEMS – celková efektivnost motivačního systému

Úvod

Hlavním kapitálem každého podniku jsou znalosti a lidé. Pro podnik je velmi důležité najít správného pracovníka ve správný čas na správném místě, což je v praxi velmi obtížné. Na trhu práce je v současnosti veliká konkurence na straně poptávky a kvalifikovaných, vnitřně motivovaných pracovníků jen málo, proto musí firma vědět, jak lze motivovat a využít potenciál i těch ostatních tak, aby podnik využíval své zdroje co nejefektivněji. Klíčovou roli v tomto ohledu hraje management firmy. Hlavními funkcemi managementu jsou: plánování, organizace, vedení a kontrola. Řízení výkonnosti, pracovní hodnocení a motivace se týká všech těchto oblastí. Nutno podotknout, že na management nelze pohlížet pouze exaktně. *„Motivovat lidi a vést je, je vždy ve značné míře uměním, na které není lehké najít recept. Je vždy třeba vycházet z konkrétní situace a reagovat na ni s citlivostí, zralostí a zkušeností.“*[1] Manažeři by proto měli mít schopnost řešit problémy, a přitom zachovat rovnováhu daného okamžiku. Zároveň by měli porozumět hlubším souvislostem a myšlenky směřovat k budoucímu rozvoji podniku.

Manažeři by měli svůj tým směřovat tak, aby jejich výkon vedl ke splnění cílů podniku. Pro dosažení optimálního výkonu musí být jedinec dostatečně motivován. *„V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného U. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace.“*[2] K nízkému výkonu vede nejen nedostatečná motivace, ale také přemotivování. Přestože jsou některá pravidla motivace všeobecně platná, škála motivace je oproti tomu značně interindividuálně proměnlivá. Motivace závisí na osobnosti, temperamentu i postojích jednotlivce. To, co dostatečně motivuje jednoho pracovníka, nemusí dostatečně motivovat zbytek kolektivu. Proto je pro manažera velmi důležité znát motivy svých podřízených.

Úkolem manažerů a celého personálního útvaru je mimo jiné výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců tak, aby jejich výkon směřoval k dosažení strategických cílů organizace. *„Organizace zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Manažeři a personalisté přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají,*

[1] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 30 p.
[2] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 19 p.

aby ostatní zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři a personalisté využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. "[3] Od manažera se očekává, že vytvoří takový systém, který povede k udržitelnému cíli podniku, dlouhodobé prosperitě, trvalé konkurenceschopnosti a dalším strategickým cílům organizace.

[3] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 7 p.

1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě studia odborné literatury a vlastního šetření zjistit efektivnost motivačního systému podniku a následné vypracování návrhu na zlepšení motivačního systému.

Dílčí cíle:

- porozumění současného motivačního systému podniku;
- provést vlastní šetření – dotazník, rozhovory;
- dle výsledku šetření posoudit efektivnost současného motivačního systému podniku;
- dle výsledku šetření posoudit efektivnost současného motivačního systému podniku dle vybraných kritérií;
- navrhnout doporučení, které by vedlo ke zlepšení motivačního systému, respektive jakým stimulům věnovat zvýšenou pozornost.

2 Teoretická východiska

2.1 Osobnost

Podle Platóna, řeckého filozofa (427 př. n. l. – 347 př. n. l.), jež je považován za jednoho z nejvýznamnějších a nejvlivnějších myslitelů, se každý člověk rodí s čistou duší, kterou přirovnával k nepopsané tabuli, tzv. Tabula rasa. Z psychologického hlediska je pojem osobnost vysvětlován jinak. Psychologie osobnosti, zabývající se pojmem osobnost v současnosti tvrdí, že jsou lidé rozdílní již při narození z důvodů vrozených předpokladů. To, co především rozvíjí osobnost jedince, jsou odlišné životní zkušenosti utvářející se celý život. *„Když se člověk narodí, je individualitou, ale otevřenou nádobou, v níž jsou semínka v podobě předpokladů, které se mohou více či méně rozvinout v důsledku působení různých vlivů okolního světa.“*[4] Psychologie netvrdí, že je člověk výjimečný, ale že je jedinečný. Jedinečnost jedince je dána vrozenými předpoklady a nadáním. Zda člověk využije svého potenciálu záleží na vlivech působení vnějšího a sociálního prostředí.

2.1.1 Temperament

Psychologie osobnosti přisuzuje temperamentu největší biologickou podmíněnost a tím pádem ho lze identifikovat již u batolat. *„Temperament vyjadřuje zejména formální podobu našeho prožívání a chování, v současnosti je spojován s individuální potřebou stimulace, vnějších podnětů.“*[5] Biologicky je spojován s charakteristikami nervové soustavy jedince, proto je viditelný především při emočně vypjatých situacích.

Základní temperamentové charakteristiky jsou[6]:

- **celkové citové ladění** – převaha libých či nelibých prožitků;
- **celkové zaměření** – vnímání a reakce na podněty z vnitřního (vlastní nitro) a vnějšího prostředí;
- **vzrušivost** – snadnost vzniku duševních dějů a reakcí;
- **odolnost** stávajících dějů vůči novým, rušivým podmětům;
- **intenzita** – hloubka prožívání a síla reakce;

[4] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* 356 p.
[5] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 351 p.
[6] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 356 p.

- **trvalost** – délka trvání prožitku, reakce poté, co podnět přestal působit.

Ze základních temperamentových charakteristik vychází několik osobnostních teorií.

2.1.1.1 Teorie osobnosti

Koncepcí temperamentu existuje v psychologii celá řada. Myslitelé a psychologové se jí zabývali již v antice a každá vyjadřuje jistý, mnohdy odlišný pohled na lidskou přirozenost a prožívání. Jednou z nejznámějších a nejčastěji používaných je koncepce podle Hippokrata a Galena, někdy označována pod pojmem **Typologická teorie osobnosti**.

Typologická teorie osobnosti je oblíbená především kvůli jednoznačnosti a rychlé charakteristice jednotlivců. Díky tomu se mohou vedoucí pracovníci rychle orientovat při vnímání lidí a při komunikaci s nimi. Rozděluje jednotlivce podle převažujících tělesných šťáv (nejčastěji) do čtyř skupin.[7]

- **Sangvinik** je příjemný, veselý a společenský člověk. Převaha krve v těle vede k prudkým, avšak umírněným a krátkodobým emocím.
- **Cholerik** je lehce vzrušivý, neklidný, náročný, neustále protestující a konfliktní člověk. Převaha žluté žluči vyvolá prudké, silné a dlouhotrvající emoce.
- **Melancholik** je opakem sangvinika. Jeho emoce vznikají pomaleji, avšak jsou silné a dlouhotrvající, přičemž převládá smutek. Převaha černé žluči u melancholika způsobuje nízkou reaktivitu a pokles nálady.
- **Flegmatik** je klidný, neochvějný, málo citlivý a interní člověk. Jeho emoce vznikají pomalu, jsou slabé a krátkodobé. Dominující hlen v těle způsobuje poměrně nízkou reaktivitu flegmatika a obecnou lhostejnost.

Typ	Emoce			Duševní nálada	Tělesná šťáva
	náhlost vzniku	intenzita projevu	délka pocitu		
Cholerik	+	+	+	hněv	žlutá žluč
Sangvinik	+	–	–	radost	krev
Melancholik	–	+	+	smutek	černá žluč
Flegmatik	–	–	–	lhostejnost	hlen

Tabulka 1 Typy temperamentu a jejich emoční kvality
Zdroj: Cakirpaloglu 241

[7] CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti.* 239 p.

Později byl vyvrácen předpoklad, že by se mohl každý jedinec lehce přiřadit do jedné ze čtyř Hippokratových kategorií, a proto byla teorie rozšířena o další pojmy.

Eysencův model rozšiřuje teorii o dvě dimenze[8]:

1. stabilita/labilita nervového systému člověka;
2. extraverze/otevřenost – introverze/uzavřenost vůči druhým lidem.

„Lidé se od sebe v těchto dimenzích významně liší, a tak vytvářejí jakési přechodové typy. Charakteristiky jednoho typu většinou mírně převažují, ale nelze hovořit o čistém temperamentovém typu.“[9]

Obrázek 1 Hippokratovy typy temperamentu, rozšířeny o Eysencovy dimenze
Zdroj: Říčan 71

Pokud bude vedoucí pracovník znát temperament svých podřízených, může je lépe vést, komunikovat s nimi, delegovat i motivovat.

Typ temperamentu je důležitý i u vedoucích zaměstnanců. Sangvinik má podle charakteristických vlastností lepší vůdčí schopnosti než například melancholik, který se naopak podřizuje. Samozřejmě nelze říci, že by temperament určoval, kdo je a kdo není

[8] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 358 p.
[9] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 358 p.

vhodný na vedoucí pozici. Kvalitního vedoucího pracovníka charakterizuje nejen typ temperamentu, ale také jeho znalosti, dovednosti, motivace, chování aj. *„Jestliže se manažer chová jako důvěryhodný, pozitivní a spravedlivý, naučí se mu zaměstnanci důvěřovat a jejich závislost v podobě respektování formální moci je vysoká. Jestliže se manažer chová negativně, prosazuje své vlastní sobecké zájmy, vytváří dojem nedůvěryhodné osobnosti, vede jeho chování k odmítavým postojům a k nepřátelství zaměstnanců.“*[10]

Jelikož je temperament vrozený a daný, poměrně těžce se ovlivňuje a mění. Jedinec by se měl spíše naučit využívat svůj temperament a podle toho vybrat svou profesi.

2.1.2 Charakter

Nejedná se o vrozenou vlastnost osobnosti, ale o vlastnost, která se utváří především výchovou v raném dětství a dalšími vlivy sociálního prostředí jedince. Je spojován s morálkou i s motivací. Pro pochopení charakterové vlastnosti, se nejprve musí zjistit skutečnost, motiv, který jedince k této vlastnosti vede. Lze říci, že charakter vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Tento vztah lze rozdělit podle toho, co vyjadřuje:[11]

- **vlastnosti vyjadřující vztah člověka ke světu, jeho základní hodnotovou orientaci**, např. čestnost, zásadovost, mravnost, humanismus, ale i bezcharakternost, lhavost, fanatismus, šovinismus, mravní neodpovědnost;
- **vlastnosti odrážející vztah člověka k činnosti, kterou vykonává**, k práci, vlastnosti vytvořené dlouhodobým vykonáváním specifických činností, např. pracovitost, vytrvalost, přesnost, svědomitost, spolehlivost, ale i povrchnost, nedbalost, lenost;
- **vlastnosti vyjadřující vztah člověka k druhým lidem, společnosti**, např. družnost, kooperativnost, štědrost, obětavost, uznalost, shovívavost, vřelost, upřímnost, ale i panovačnost, škodolibost, závistivost, bezcitnost, nedůvěřivost, hrubost apod.;
- **vlastnosti odrážející vztah člověka k sobě samému,** vyjadřující **sebepojetí** člověka, tedy postoje k sobě samému, které vyplývají z míry sebepoznání a sebehodnocení; patří sem např. sebekritičnost, skromnost, ukázněnost, ale i domýšlivost, vychloubačnost, sobeckost aj.

[10] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* 359 p.
[11] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 368 p.

2.1.3 Postoje

Dalším velmi významným prvkem osobnosti jsou postoje, které *„jsou relativně stálé hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích.“*[12] Z uvedeného vyplývá, že si postoj jednotlivec utváří prostřednictvím osobní či zprostředkované zkušenosti s objekty a pomáhá mu stabilizovat vlastní chování a prožívání.

Při rozlišování postojů hodnotíme tři stránky. První je **kognitivní** stránka, u které se předpokládá minimální znalost jevu, ke kterému má být postoj zaujat. Druhou stránkou je stránka **emoční**, vyjadřující vztah k jevu a intenzitu jeho prožívání. Poslední je **konativní** stránka, která vyjadřuje tendenci chovat se v souladu s postojem.

Naučené postoje se v průběhu života většinou nemění, může za to vnitřní provázání s hodnotami, motivací a celkovou zaměřeností jednotlivce.

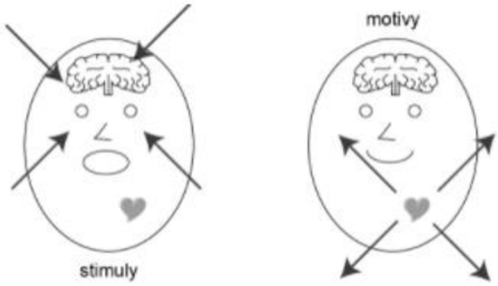
[12] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 363 p.

2.2 Motivace

„Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní.“[13] Tím můžeme zjistit k čemu, proč a jak silně jsou motivováni. Slovo motiv je odvozeno z latinského slova *motus*, česky pohyb. Z toho lze vyvodit, že motiv je faktor, který uvádí do pohybu. Jednoduše lze motivaci definovat jako vnitřní pohnutku člověka, která ho vede k plnění určitého úkolu. *„Pracovní motivaci tvoří psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.“*[14]

Motivace je jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení, respektive v rámci efektivního působení vedoucího pracovníka na podřízené, protože cílem efektivního, kvalitního managementu je motivovaný spolupracovník. *„Motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.“*[15]

Motivace má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci jednotlivce. Proto se často zaměňuje s pojmem stimulace. Jak již bylo zmíněno, motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka a z vědomých i nevědomých pohnutek, nazývaných jako vnitřní hybná síla. Oproti tomu stimulace vyjadřuje pohnutku ovlivněnou podněty z vnějšího prostředí. *„Při personálním řízení lze využít vnějšího působení určitého druhu podnětů (stimulů) na vnitřní motivační struktury subjektu k dosažení změn určitého druhu chování.“* [16]



Obrázek 2 Stimulace x motivace
Zdroj: Plamínek 33

[13] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti.* 95 p.
[14] BOUKAL, P. a kol. *Fundraising: pro neziskové organizace.* (1. vydání). 40 p.
[15] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* 264 p.
[16] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.*

Stimulace je velmi jednoduchá. *„Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat.“*[17] Avšak jakmile se odměny přestanou poskytovat, práce se pozastaví. Což je z hlediska stimulů velkou nevýhodou.

Proto je pro vedoucího pracovníka velmi důležité vědět nejen co jeho podřízené stimuluje, ale především motivuje. Motivy jsou mnohem výhodnější. Pokud vedoucí pracovník pochopí motivy svých zaměstnanců, nemusí je zásobovat vnějšími odměnami. Zaměstnanci budou práci provádět, protože je baví a je pro ně důležitá a významná. Motivovaní pracovníci zároveň pracují usilovněji, jsou ochotnější a dopouští se menšího počtu chyb. *„Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu.“*[18]

I motivace s sebou nese jisté nevýhody, kterými jsou převážně nutná dobrá znalost člověka, kterého chce vedoucí pracovník motivovat a zároveň nutnost velmi dobré znalosti celého procesu motivace. Je důležité pochopit okolnosti, které k motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti jsou označovány jako **motivační faktory.**

2.2.1 Motivační faktory

Motivační faktory lze třídit různými způsoby, např. na **vnější a vnitřní**, rozdíl mezi tím, zda jedince uspokojuje práce nebo její výsledek, na **hmotné a nehmotné**, či zda faktory vyvolávají **spokojenost** (podporuje motivaci), nebo **nespokojenost**. Třídění motivačních faktorů se také může opírat o **Hierarchický model** Maslowovy pyramidy potřeb.

2.2.1.1 Hierarchické třídění potřeb - Maslow

Maslowova pyramida potřeb zahrnuje pět motivačních faktorů hierarchicky uspořádaných dle pořadí jejich uspokojování. Nejníže v pyramidě jsou potřeby, které jsou uspokojovány jako první. Maslow tvrdil, že potřeby, která práce uspokojuje mají hierarchickou povahu a bez uspokojení nižších potřeb nelze dosáhnout vrcholu pyramidy.

[17] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 30 p.
[18] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 12 p.

K pěti skupinám Maslowovy pyramidy patří:[19]

- **Potřeby fyziologické**, nejnižší potřeby, mezi které Maslow řadí žízeň, hlad, sex, únavu a spánek. Jejich uspokojení je podmínkou přežití. Z hlediska práce jde především o mzdu za práci.
- **Potřeby jistoty** dle Maslowa zajišťuje dobře fungující společnost. Z pracovního hlediska se jedná především o bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- **Potřeby sociální**, tj. láska, náklonnost a sounáležitost apod. těchto potřeb se týká především atmosféra na pracovišti a vědomí, že je člověk součástí kolektivu.
- **Potřeby uznání**, kterým Maslow přisuzoval potřebu po stabilním, opodstatněném vysokém hodnocení sebe sama, po sebeúctě a po uznání od ostatních. Jednodušeji lze říci, že jde o potřeby vlastního ega.
- **Potřeby seberealizace** jsou nejvyšší potřeby, jedná se např. o potřebu se rozvíjet, uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, být kreativní a tvořivý aj.

Podle Maslowa je jedinec motivován pouze potřebami, které zatím nejsou uspokojeny. Jakmile potřebu uspokojí, přesune svou motivaci na vyšší potřebu, protože uspokojená potřeba přestává motivovat.[20] Pyramida končí potřebou seberealizace, která nemůže být nikdy naplněna, člověk se pouze zdokonaluje, ale na úplnou seberealizaci nikdy nedosáhne.

2.2.1.2 Vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné faktory motivace

Vnitřní faktory souvisí s Maslowovou pyramidou, kde navazují na potřebu uznání a seberealizace. Jedná se především o vědomí, že je člověk samostatný a svou práci zvládne sám, o možnost rozvíjet své dosavadní schopnosti a o potřebě práce, která má pro jednotlivce smysl a význam a jsou viditelné kladné výsledky. Vnitřní faktory motivace jsou mnohem silnější než vnější. U vnějších se jedná pouze o to, co zaměstnanci dostanou za odvedenou práci. Patří sem nejen hmotné stimuly ale také morální a sociální, které patří mezi nehmotné motivační stimuly (viz kap. 2.2.6.1).

[19] MASLOW, A. H. *A theory of human motivation. 1943 (Plháková 220)*
[20] MASLOW, A. *Motivation and Personality.* Addison-Wesley New York 1987

2.2.2 Zdroje motivace

Jedná se o skutečnosti, které vytvářejí motivaci. *„Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně v dané situaci působí nejsilněji, a tento faktor nebo faktory při jejich motivaci použít. Pomoci může znalost hlavních zdrojů, ze kterých může individuální pracovní motivace vycházet.“*[21]

Zdroje motivace:

- potřeby – základní zdroj motivace (biologické a sociální);
- návyky – stereotyp, opakovaný způsob činnosti;
- zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti;
- hodnoty a hodnotové orientace – hodnotový systém (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický, náboženský);
- ideály – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje.

2.2.3 Motivace ke zvýšení výkonu X motivace k setrvání v podniku

Odlišnost jedinců vyvolává odlišné postavení motivů v motivačním žebříčku – co jedince nejvíce a co naopak nejméně motivuje. Manažer by měl mít na paměti, že lidský kapitál je jednou z nejdůležitějších složek podniku. Je podstatné, aby zaměstnanci měli informace o tom, kam podnik směřuje, čeho chce dosáhnout a jaké jsou jeho dlouhodobé cíle. Pokud budou cíle významné a budou zaměstnancům řádně vysvětleny, bude pro ně lehčí se s nimi ztotožnit. Tím podnik docílí snahy ze strany zaměstnanců, kteří budou chtít cílů dosáhnout. Zároveň by měl manažer vědět, co je pro jeho podřízené významné a co naopak nepřípustné, aby věděl, co podpořit a čemu se vyvarovat. Je důležité rozeznávat rozdíl mezi motivací ke zvýšení výkonu oproti motivaci k setrvání v podniku. V ojedinělých případech jsou žebříčky motivací totožné, ale ve většině případů jsou značně rozdílné. Rozdíl je patrný i v případě odlišného stupně organizační struktury, např. manažera bude motivovat ke zvýšení výkonu vize podniku a k setrvání v podniku seberealizace, oproti tomu řadového pracovníka bude motivovat ke zvýšení výkonu výše odměny a k setrvání v podniku osobnost přímého nadřízeného. Pro zjištění obou motivací lze použít dotazník či

[21] URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* 52 p.

motivačně hodnotící rozhovor. Díky znalosti motivačních žebříčků zaměstnanců může podnik správně zacílit své prostředky ke změně a zamezit tak vysoké fluktuaci.

2.2.4 Motivace přímá, motivace nepřímá

Přímá motivace – vlastní vedení lidí (motivuje přímo nadřízený)

- vzor,
- pochvala,
- odměna,
- Q hodnocení.

Nepřímá motivace – prostřednictvím ekonomického systému (motivuje nepřímo nadřízený tzn. z vyššího stupně organizační struktury)

- ekonomika,
- tržby,
- náklady,
- samofinancování,
- kvalita.

2.2.5 Teorie motivace

Existuje celá řada teorií, které vyjadřují, jak lze využít různé formy motivace pro různé situace a různé osobnosti lidí. Lidé jsou jedineční, a proto nemůže být žádná z teorií přijímána jako obecná teorie, která by vysvětlovala veškeré aspekty lidského chování. Použití správného motivačního faktoru hodně závisí na osobnosti konkrétního člověka a také na kultuře firmy. To, co pozitivně ovlivňuje jednoho zaměstnance nemusí pozitivně ovlivňovat i ostatní.

2.2.5.1 Herzbergova dvoufaktorová motivačně hygienická teorie

Zakladatelem této teorie je Frederik Herzberg, který tvrdí, že motivace lidské činnosti vychází ze dvou potřeb. První je potřeba vyhnout se bolesti, řazena mezi fyziologické potřeby a druhá je potřeba psychického růstu, řazena mezi sociální potřeby. [22]

[22] HERZBERG. *Herzberg's Theory of Motivation.* [cit. 5/2021]. Dostupné na: http://jam3c.tripod.com/jd9.html

Motivaci a spokojenost k práci ovlivňují dvě skupiny faktorů:

- **Vnější faktory – hygienické**, zahrnují pracovní podmínky, bezpečnost práce, platové podmínky, jistotu zaměstnání, personální řízení apod.
- **Vnitřní faktory – motivátory**, tuto skupinu tvoří práce samotná, úspěch, uznání vedoucího, profesní postup, osobní rozvoj apod.

Faktory hygienické – satisfaktory	Faktory motivační – motivátory
pracovní pravidla	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	růst
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
výdělek	služební postup

Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie
Zdroj: MARKOVÁ, M. Sestra a pacient v paliativní péči. 41 p.

Působení vnějších faktorů ovlivňuje pracovní nespokojenost jedince, vnitřní faktory naopak ovlivňují to, zda je jedinec spokojen. Negativní vnější faktory vedou k nespokojenosti, avšak pozitivní vyvolají pouze neutrální postoj. Spokojenost dokážou vyvolat pouze vnitřní faktory. Z toho vyplývá, že *„motivaci nelze zvyšovat odstraňováním nepříznivých vlivů hygienických faktorů, ale je nutné podporovat pozitivní účinky motivátorů například delegováním odpovědnosti, péčí o vzdělání a rozvojem soft-skills zaměstnanců či nepeněžním odměňováním.“*[23]

2.2.5.2 Afiliační teorie

V afiliační teorii se vyzdvihuje především význam sociálních aspektů lidského chování. Stanley Schacher, americký psycholog a tvůrce této teorie, říká, že se lidé v interakci s okolím od sebe odlišují svými zájmy, hodnotami a ideály a je přirozené, že mají tendenci se sdružovat s lidmi, které mají zaměření alespoň podobné. Zároveň je člověk do jisté míry přizpůsobivý. Uvedená lidská tendence posiluje sociální konformitu: *„je-li na pracovišti sociální normou pracovat s plným nasazením, lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací přidá ve svém úsilí, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků.*[24]

[23] BOUKAL, P. a kol. *Fundraising: pro neziskové organizace.* 41 p.
[24] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 612 p.

2.2.5.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie rozvádí fenomén sociálního srovnání, kdy jedinec srovnává svůj výkon s výkonem ostatních. Zároveň hodnotí efekty, které mu činnost přináší a srovnává je s efekty ostatních. Z pracovního hlediska se jedná o schopnosti, pracovní vypětí a zkušenosti, které musí pracovník do vykonávané práce vložit a jaký plat, odměnu, pochvalu apod. za práci obdrží. Vedoucí pracovníci musí předcházet situacím, které by vedly k pocitu nespravedlnosti mezi zaměstnanci. Pokud taková situace nastane, měl by vedoucí pracovník ihned zasáhnout, protože nespravedlnost pak působí jako demotivující faktor, který vede ke snížení výkonu.

2.2.5.4 Whitova teorie kompetencí

Při plnění úkolů mají jedinci potřebu uplatnit své znalosti a dovednosti, a tím prokázat, že mají dostatek intelektu na řešení problémů. Člověk tím nepřesvědčuje pouze okolí, ale i sám sebe. Z výše uvedeného vyplývá, že s pracovní motivací souvisí potřeba kompetence, pracovní způsobilost a seberealizace. V praxi by měl vedoucí pracovník svěřovat svým podřízeným takové činnosti, které jsou v souladu s jejich kompetencí, a které zároveň vedou ke zvyšování jejich motivace. Pokud by byly svěřeny příliš náročné úkoly, které převyšují znalosti a dovednosti zaměstnance, může dojít k frustraci a ztrátě motivace.

2.2.5.5 McGregorova teorie XY

Autorem této teorie je představitel behaviorální teorie managementu, Douglas McGregor, který studoval názory manažerů na pracovní motivaci podřízených. Předpokládal, že se vývoj organizace zpožďuje vlivem chybných představ o motivaci. V této souvislosti přistupoval k otázkám motivace z hlediska dvou přístupů k vedení lidí.

1. **Teorie X – konvenční**
2. **Teorie Y – humanistická**

Teorie X má ohledně pracovníka tyto předpoklady:[25]

- průměrný člověk nerad pracuje a vyhne se práci, jakmile může;
- vzhledem k tomu musí být většina lidí řízena, k práci donucována, případně ovlivňována hrozbou, aby vyvinula úsilí při plnění cílů organizace;

[25] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 626 p.

- průměrný člověk chce být direktivně veden, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a cení si především bezpečí.

Teorie Y má ohledně pracovníka tyto předpoklady:[26]

- vynakládání fyzického a psychického úsilí při práci je pro člověka právě tak přirozené jako odpočinek;
- vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jedinými možnými prostředky k navození žádoucího pracovního jednání ve prospěch organizace – pracovník dovede vykazovat sebekázeň a sebeřízení ve službách cílů organizace, s nimiž se ztotožňuje;
- míra ztotožnění pracovníka s cíli organizace je funkcí odměny, kterou je možno získat za jejich dosahování;
- průměrný člověk je schopen uplatňovat ve své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace.

Teorie X označuje lidi ve své podstatě jako líné tvory, kteří jsou schopni práci vykonávat pouze z donucení. Jsou nespolehliví, jednají iracionálně a nedá se jim důvěřovat, a proto musejí být řízeni a stimulování například formou odměn a trestů. Pokud ve společnosti převládá volný způsob řízení, zaměstnanci se zaměří na dosahování pouze vlastních cílů a cíle organizace půjdou stranou.

Protipólem Teorie X je Teorie Y, která člověka specifikuje jako uvědomělého a pracovitého, jenž rád přebírá odpovědnost a samostatnost a je schopen rozhodování.

Výběr přístupu ovlivní styl řízení manažera a následně i to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převažovat. *„Manažeři, kteří se spoléhají na motivační funkci peněz, s velkou pravděpodobností vytvoří ve své skupině prostředí, kde skutečné peníze budou nejdůležitější a vztahy na pracovišti budou zobrazovat to, co je obsaženo v teorii X. Naopak manažeři zaměření na lidské vztahy mohou svým způsobem vytvářet prostředí, kde se stanou mezilidské vztahy důležitými i pro ty členy pracovní skupiny, pro které původně hrály roli v jejich motivaci jen materiální odměny.“*[27]

[26] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 631 p.
[27] PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 631 p.

2.2.5.6 Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání, známá také pod pojmem teorie exspektance, vychází z kognitivních motivačních teorií, které jsou specifické vytvářením představ o budoucím možném vývoji na základě zkoumaných skutečností. Hlavní roli v této teorii hraje tzv. exspektance a valence, ve vztahu: $M = f(V * E)$

Kde: M – úroveň motivace

V – valence, subjektivní hodnota (význam) očekávaného výsledku;

E – exspektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku

Hlavní myšlenkou je, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který bude mít za následek žádoucí odměnu.

2.2.5.7 McClellandova teorie získaných potřeb

Mezi další behaviorální a sociální psychology patří i David McClelland, který tvrdil, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto hodnot.

Jeho teorie je známá i pod pojem teorie tří potřeb, přičemž rozlišuje tři typy charakteristik jedinců:[28]

- **Achiever** – je ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout, má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- **Affilation seeker** – je ten, který chce hlavně někam patřit, má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Vyhledává spíše souhlas než uznání.
- **Power seeker** – je ten, který má silnou potřebu moci, má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládání lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

[28] ŠAMÁNKOVÁ, M. a kol. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. 29 p.

2.2.5.8 Alderferova teorie motivačních potřeb

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je Maslowova teorie potřeb (viz kap. 2.2.1.1), ze které teoretik Alderfer vychází. Maslowovu pyramidu pěti potřeb zredukoval pouze na tři:

- potřeby existenční jsou veškeré materiální a existenční potřeby;
- potřeby vztahové zahrnují veškeré vztah k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávist, stejně jako láska a přátelství;
- potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě i na svém okolí.

Alderfer nerozděloval potřeby na nižší a vyšší jako Maslow, ale připustil rozdílnou míru konkrétnosti. Potřeby existenční jsou dle jeho slov naprosto konkrétní, oproti tomu potřeby růstové jsou zcela abstraktní. Ovšem i Adlerfer připustil, že *„po uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby více abstraktní. Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu – od abstraktních potřebám ke konkrétním.“*[29] Tento mechanismus Adlerfer nazval **frustrační regresí**.

Frustrační regrese může mít podobu dvou cyklů**. Frustrační cyklus růstu** se objeví tehdy, pokud se jedinci nedaří uspokojit růstové potřeby. V tu chvíli se zvyšuje význam vztahových potřeb. Při **vztahovém frustračním cyklu** dochází k posílení potřeb existenčních, protože se nedaří uspokojit potřeby vztahové.

2.2.5.9 Skinnerova teorie zesílení

Teorie Burrhuse Frederica Skinerra, amerického psychologa, vychází z principů kauzality a z poznání, že chování pracovníka je regulováno druhem odměny.

Teorie se zaměřuje na chování a charakterizuje tři základní pravidla důsledků:

1. odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje;
2. trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje;
3. pokud chybí odměna nebo trest, chování vyhasíná.

Pro vedoucího pracovníka je provozování této teorie velmi jednoduché. Pokud bude chtít posílit vybrané chování jednotlivce, poskytne mu za toto chování odměnu, a naopak, pokud chce chování zamezit, použije trest.

---

[29] MARKOVÁ, M. *Sestra a pacient v paliativní péči.* 40 p.

2.2.6 Motivační proces

Základem motivačního procesu je zjistit potřebu zaměstnance i organizace, poté stanovit cíle a podniknout kroky, které by vedly k dosažení těchto cílů. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby působí na jednotlivce a způsobují touhu a přání potřebu uspokojit. Cíle se stanovují tak, aby uspokojily přání a volí se způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud se proces ukáže jako úspěšný a potřeba bude uspokojena, je pravděpodobné, že pokud nastane ve firmě podobná situace, může se znovu použít stejný proces a tytéž kroky.

Motivační proces vychází ze tří složek. První složkou je **směr**, který udává činnost, o kterou se člověk pokouší. Druhou složkou je **úsilí** vyjadřující, s jakou pílí se jedinec pokouší o vykonání dané činnosti a poslední je **vytrvalost**, která udává, jak dlouho se jedinec o zdolání činnosti pokouší. Tato činnost, respektive motivované jednání musí vést k výkonu, tedy k efektivnímu a účinnému plnění cílů. *„Vedoucí pracovník musí zajistit, aby jednotlivec znal cíle, kterých má být dosaženo, aby znal úkoly, které je třeba splnit, a měl schopnosti, kvalifikaci, prostředky a nástroje ke splnění těchto úkolů.“*[30]

Motivační proces zahrnuje nejen vnitřní dispozice motivovaného, ale také vnější podněty a jejich vzájemné působení.
Proměnné ovlivňující motivační proces:

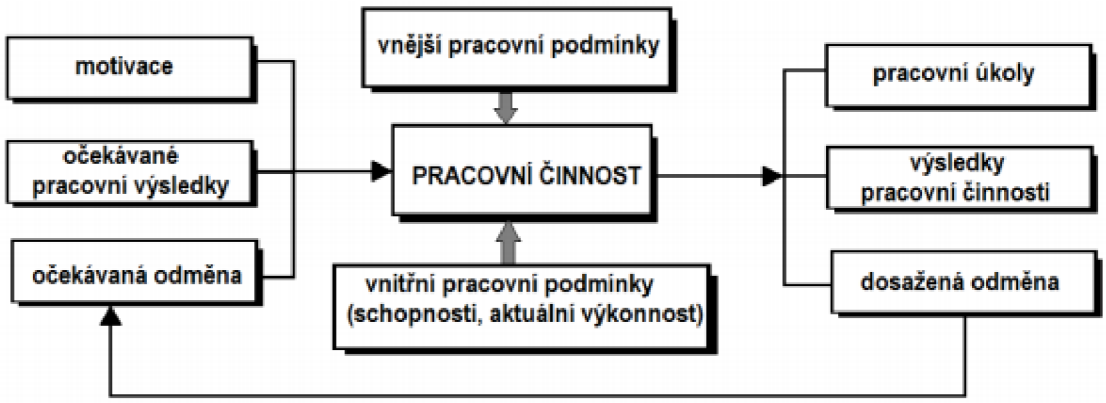
- motivační stimuly (viz kap. 2.2.6.1);
- osobnost řídícího pracovníka;
- situace, ve které se podnik nachází;
- prostředí.

Osobnost řídícího pracovníka se odráží na jeho vedení, způsobu motivování, komunikace apod. Aby mohl řídící pracovník motivovat své podřízené, musí být sám motivován a přesvědčen o kvalitě a významu vykonávané práce, zároveň by měl být charakterní (co slíbí, to dodrží). Měl by mít požadovanou odbornost, měl by mít pozitivní vztah se svými podřízenými, ale zároveň by si ho měli vážit. Pracovní motivace totiž vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonané pracovní činnosti v zaměstnanecké roli.

[30] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* 273 p.

Pracovní motivace se projevuje úsilím, zaujetím a pracovním nasazením. Pro vedoucí pracovníky je velmi důležité znát motivy podřízených, protože pracovní motivace zvyšuje produktivitu práce, efektivitu, výkonnost a kreativitu. Pracovní motivace je jeden z klíčových bodů manažerské práce. Pokud umí manažer dobře motivovat, učiní práci zajímavější pro své podřízené, a zároveň budou jako kolektiv dosahovat větších úspěchů. S ohledem na osobnost řídícího pracovníka a skupinu, kterou vede, by měl být vybrán **styl řízení** (liberální, byrokratický, autokratický, kompromisní).

Důležitá je znalost situace na trhu, vývoje ekonomické situace, apod. Vnitřní situace podniku odráží finanční stránku podniku, kvalitu služeb aj. Například při dobré situaci podniku je možné využít více hmotných stimulů.



Obrázek 3 Proces motivace
Zdroj: Nakonečný, 2005, 121 p.

Z hlediska manažera má proces stanovení cílů pět následujících kroků:

- diagnostika připravenosti ke stanovení cílů;
- příprava ke stanovení cílů;
- realizace – soustředění na atributy cílů: cíle musí být jasné a kvantifikovatelné;
- kontrola, modifikace cílů;
- konečná kontrola.

Vnitřní motivace je mnohem silnější a trvalejší než motivace vnější, proto má motivační proces za úkol podpořit vnitřní motivy zaměstnance. K tomu se používají především nehmotné stimuly (viz kap. 2.2.6.1)

2.2.6.1 Motivační stimuly

Aby byla motivace ve firmě úspěšná, musí vedoucí pracovník správně zvolit motivační stimul, který odpovídá nejen požadavkům zaměstnance, ale i možnostem organizace. Zároveň musí odhadnout místo a čas, kdy je nejvhodnější pracovníky motivovat, protože ze správně využitých motivačních faktorů se stávají motivační nástroje organizace.[31]

Většina lidí vykonává práci s přesvědčením, že za její vykonání dostane jistou odměnu. Odměnu lze chápat jako cokoli, co uspokojí potřebu jedince a co je pro něj příjemné. Nejedná se tedy pouze o **hmotné** odměny např. finančního charakteru, ale i o odměny **nehmotné**.

Hmotná zainteresovanost

Jedná se nejčastěji o odměny finančního charakteru, tj. základní mzda, prémie, odměny, cestovné, 13. plat apod. Pozitivní motivace zvyšuje finanční odměnu, negativní ji naopak snižuje, např. pokuta za pozdní příchod.

Sociální stimuly

Sociální stimuly mohou být hmotného i nehmotného charakteru. Mezi hmotné sociální stimuly lze zařadit služební auto, služební telefon, notebook, parkovací místo. Mezi nehmotné sociální stimuly patří např. volná pracovní doba či čtvrtletní hodnocení zaměstnanců. Sociální stimuly může vedoucí pracovník použít jako prostředek „soutěže“ mezi zaměstnanci firmy, např. zaměstnanec, který za měsíc duben sjedná nejvíce zakázek, bude mít po dobu půl roku možnost využívat služební automobil.

Morální stimuly

Morální stimuly mají velký význam v podnikové motivaci. Jedná se především o pochvalu a uznání, které můžou být mnohdy pro zaměstnance důležitější než finanční odměna. Pochvala zaměstnance povzbudí, povede k vnitřní motivaci zaměstnance a výsledkem bude např. lepší výkon a výsledky.

2.2.7 Motivační systém

Motivační systém, označován někdy jako motivační program, má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonost, spokojenost a stabilizaci. *„Motivační program*

[31] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* 60 p.

organizace je konkretizací systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“[32] Určuje základní pravidla použití motivačních stimulů v organizaci a představuje soubor pravidel a postupů, kterými by se měla organizace řídit, aby byla dosažena žádoucí pracovní motivace a optimální přístup pracovníků organizace k práci. Tak jako samotná motivace, i motivační systém by měl respektovat motivační strukturu pracovníků. Motivační systém je složen ze tří základních složek, kterými jsou: vzdělání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků. Všechny tyto pojmy budou vysvětleny v následujících kapitolách práce.

Aby byl motivační systém správný, musí kopírovat dlouhodobé směřování firmy v oblasti motivování neboli motivační strategii. Ta by měla především zahrnovat motivaci ke zvyšování výkonu (vybavenost pracovního prostředí, organizace pracovní doby, způsoby hodnocení a odměňování, delegování pravomocí a odpovědnosti, odstraňování stereotypu) dále motivaci, která povede ke stabilizaci skupiny z dlouhodobého hlediska (možnosti postupu na vyšší pozici, pracovní a osobní rozvoj, klima a pracovní podmínky) a nakonec motivaci vedoucí ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení (smysluplný systém vzdělávání ve formě školení a kurzů, podpora inovativních snah pracovníků, podpora kreativity, vypracovaný systém účasti na řízení). Nutno podotknout, že účinek dlouhodobé motivace, stejně jako krátkodobé, je u různých osob rozdílný. *„Sporné motivace může vytvářet i motivační program, který sice některé zaměstnance povzbuzuje, jiné však stejnou měrou odrazuje.“*[33] Dobrým příkladem je možnost parkovacího VIP stání v okolí pracoviště. Pro zaměstnance, který se dopravuje do práce automobilem se získání této odměny stane motivací, naopak pro zaměstnance, který využívá služeb městské hromadné dopravy, je odměna zanedbatelná.

Rozumně uvažující řídící pracovník vytváří strategii podle aktuálního stavu podniku, s rozumným časovým horizontem. Jednotlivce pracovní skupiny nepřeceňuje, akceptuje jejich individuální potřeby a aktivně na ně reaguje.

---

[32] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 39 p.
[33] URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb.* 114 p.

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	**Hvězda**	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	–	**Enfant terrible**	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepřijde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče.
–	+	+	**Slibný typ**	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
–	+	–	**Inteligentní lajdák a provokatér**	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	–	+	**Sympatický dřík**	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	–	–	**Samorost**	Koučování a shaping.
–	–	+	**Hodný nemotora**	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
–	–	–	**Kazisvět**	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Tabulka 3 Volba motivační strategie podle pracovního typu
Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 22 p.

Možnosti postupu při tvorbě motivačního systému:[34]

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (možná je forma dotazníkového šetření či osobní rozhovory a analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií zaměstnanců a jejich hodnocení). V této činnosti je pro většinu organizací zpravidla nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli (organizační identita).
3. Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, kterých je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu a s tím spojené organizační kultury zahrnuje

[34] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 240 p.

celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka a rozmisťování zaměstnanců.

5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní?	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
9. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení činnosti

Tabulka 4 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu
Zdroj: Zpracováno podle DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 241 p.

Dalším velmi důležitým prvkem správného motivačního systému jsou pravidla motivování. Stanoví se pravidla, podle kterých budou vedoucí pracovníci používat motivační stimuly. Tato pravidla se někdy označují jako zákony motivace.[35]

1. Pravidlo – Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí (pokud nevadí nutnost stálé kontroly a není nutný samotný výkon lze použít např. stimulaci).
2. Pravidlo – Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
3. Pravidlo – Nelze-li přizpůsobit obsah úkolu, změňte alespoň způsob zadání.
4. Pravidlo – Pečlivě odlišujte (žádoucí) motivaci od (nepřípustné) manipulace.
5. Pravidlo – Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
6. Pravidlo – Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
7. Pravidlo – Člověka nejlépe poznáte, když jej vylákáte z režimu pohodlí a setrvačnosti.
8. Pravidlo – Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.
9. Pravidlo – Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.

[35] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.* 30 p.

10. Pravidlo - Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

Vedoucí pracovník by měl mít také na paměti, že slíbené motivační stimuly se musí splnit a nesmí je v průběhu hodnoceného období měnit. Dále by měli několikrát po sobě nejlépe hodnocení pracovníci postoupit v řídící hierarchii výše. Také není vhodné, aby manažer využíval pouze hmotných odměn. Měl by používat hmotné stimuly v kombinaci s nehmotnými.

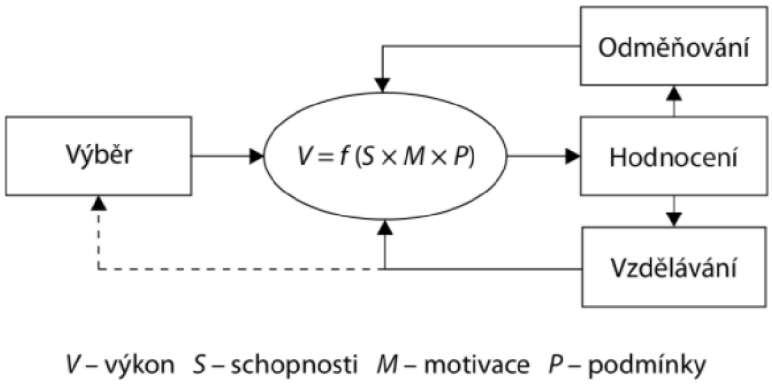
2.3 Motivace a personální práce

Pro efektivnost pracovního procesu se očekává, že bude každý zaměstnanec dosahovat optimálního výkonu. Výkon zaměstnance je závislý na motivaci. Nedostatečná motivace zaměstnance je jednou z nejdražších manažerských chyb. Proto by se měli vybírat pracovníci, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a průběžně je stimulovat, aby dosahovali požadovaného ne-li vyššího výkonu.

„Lze říci, že motivace zasahuje do všech oblastí podnikového procesu od vytváření pracovních míst přes personální plánování, výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání až po budování pracovních vztahů a péči o zaměstnance“[36], čímž tvoří nedílnou součást personální práce podniku.

Z Herzbergovy dvoufaktorové motivačně hygienické teorie je patrné, že motivace zasahuje do personálního řízení již při profesiografii, při které se systemizují a popisují funkce v pracovním procesu. Určují se podmínky práce, pravidla, výdělek, ale také možnost kariérního růstu, odpovědnost apod. Pro ctižádostivé zaměstnance může práce řadového zaměstnance vyvolávat pouze nízkou motivaci, která se s růstem odpovědností, pravomocí a možností případného delegování může zněkolikanásobit.

Motivace zasahuje do všech oblastí personální práce, včetně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, hodnocení a odměňování.



Graf 1 Systém personálních činností
Zdroj: ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty.

„Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou součástí personalistiky a náplní práce manažerů (vedoucích zaměstnanců) ve všech

[36] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 20-21 p.

organizacích.“[37] Spojení těchto atributů personalistiky za účelem ovlivňování motivace, schopností, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z **modelu shody**, která zahrnuje:[38]

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

Aby bylo řízení lidských zdrojů ve společnosti optimální, nesmí se na atributy pohlížet jednotlivě, ale musí být uplatňovány jako systém.

2.3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích“ [39]

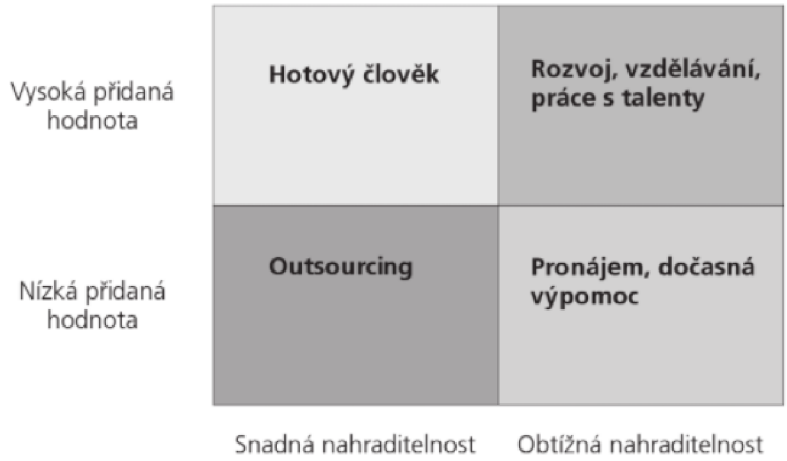
„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie.“[40] Pro vytvoření správné strategie rozvoje lidí v podniku je nutné znát, zda se jedná o „organizaci revitalizující“, či „na jedno použití“.

Organizace na jedno použití se vzhledem k omezenému vývoji produktu a jejich omezené životnosti v souladu se záměrem orientují na práci s hotovými lidmi, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní a není potřeba je dále rozvíjet. Tyto organizace investují pouze do zaškolení a vstupních zácviků. Oproti tomu stojí organizace revitalizující, které musí reagovat na vnější podmínky. Zaměstnanci musí podle potřeb procházet různými školeními,

[37] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 88 p.
[38] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 88 p.
[39] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 445 p.
[40] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 18 p.

kurzy aj. Tím firma pružně reaguje na nové technologie a je konkurenceschopná. V organizacích tohoto typu se často nacházejí těžce nahraditelní, vzdělaní pracovníci.

Výhodou organizace na jedno použití je ušetření prostředků na vzdělávání pracovníků a ušetřené prostředky mohou použít na získání již hotových lidí. Velkou výhodou je i velmi jednoduchá strategie rozvoje pracovníků i její struktura. U revitalizující organizace je strategie rozvoje i její struktura složitější a propracovanější.



Obrázek 4 Přidaná hodnota x nahraditelnost zaměstnanců
Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. *19 p.*

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je vymezováno zákoníkem práce. Role manažera se liší s ohledem na personální činnost. V oblasti vzdělávání a rozvoje je žádoucí, aby manažer spolu s podřízeným zaměstnancem:[41]

- identifikovali potřebu vzdělávání,
- plánovali vzdělávání,
- realizovali vzdělávání,
- vyhodnocovali vzdělávání.

2.3.2 Hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je vhodná a účinná manažerská metoda, vedoucí k naplnění předem stanovených pracovních cílů pracovníka, potažmo celého podniku. Splnění cílů vede ke splnění vytyčených plánů a naplnění strategie. *„Pravidelné hodnocení pracovníka přispívá k vytvoření motivačního firemního klimatu a napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku a ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.“*[42]

[41] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 110 p.
[42] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 9 p.

Pomocí pracovního hodnocení lze konec určitého období formálně uzavřít a zhodnotit. Zhodnocení vede k ujasnění situace jak do minulosti, tak do budoucnosti. Je vhodné, aby se zároveň umožnilo uvolnit nahromaděnou tenzi. *„Během hodnotícího rozhovoru se často objevují skryté nebo potlačené emoce, ať už ze strany hodnoceného či hodnotitele. U hodnoceného může dojít jak k projevům lítosti, smutku, obav, strachu, tak i agresivity či nespokojenosti. Pokud má být rozhovor konstruktivní, pak je třeba, aby tyto reakce proběhly, nicméně byly konstruktivně zpracovány z obou stran.“*[43]

Velký důraz je kladen i na ekonomický a legislativní rámec, který by měl zaměstnance chránit před diskriminací. Jelikož může negativní pracovní hodnocení ovlivnit plat, kariérní růst, pozici ve firmě apod., je velmi důležité hodnotit dle jasných kritériích. Doporučená kritéria jsou:[44]

- objektivní spíše než subjektivní,
- ve vztahu k práci a k popisu práce,
- chování, ne vlastnosti,
- musí být v moci hodnoceného,
- ve vztahu ke specifickým funkcím, ne všeobecné,
- musí být zaměstnanci předem sdělena.

Hodnocení pracovníků prochází třemi fázemi.

Základní fází hodnocení i řízení pracovní výkonnosti je otevřená komunikace mezi hodnoceným a hodnotícím. **Rozhovor ke stanovenému cíli** musí mít jasná pravidla, která jsou předem stanovena a jsou s nimi obeznámeny obě strany.

Druhou fází je **průběžné sledování výkonnosti**. Její součástí je také zpětná vazba. Hodnotící po celý rok sleduje výkon hodnocených a poskytuje jim pravidelné a jednoznačné hodnocení, ať už pozitivní či negativní. Průběžné hodnocení podřízených působí jako motivace pracovníků a mělo by vyřešit nedostatky a odchylky od stanovených cílů.

[43] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 28 p.
[44] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 28 p.

Při průběžném sledování pracovních výsledků je vhodné se zaměřit především na tyto oblasti:

Průběžné	Čtvrtletní a pololetní hodnocení	Roční hodnocení
Poskytuje zpětnou vazbu včas – nejlépe ihned i dokončen projektu, práce	Povzbuzuje a oceňuje úspěch	Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům
Oceňte úspěchy	Pokud je třeba, hledejte společně alternativy, jak dosáhnout požadované a očekávané výsledky	Zaměřte se na silné stránky (úspěchy – dobré výsledky) a na oblasti zlepšení
Projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení	Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje	Doporučte další rozvoj
Společně hledejte možnost zlepšení		

Tabulka 5 Hodnocení pracovníků – oblasti hodnocení
Zdroj: WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 39 p.

Třetí fází je **hodnocení dosažených výsledků**. Tato fáze přináší využití pro manažera, pracovníka i pro organizaci jako celek.[45]

Pro manažera

- společná diskuse nad plánováním aktivit na nadcházející období,
- upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými,
- poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi,
- rozvoj manažerských dovedností,
- motivování a uznání za dobrý výkon,
- hodnocení je podkladem pro další procesy jako je odměňování atd.

Pro pracovníka

- lépe se orientovat v prioritách daného období a mít možnost ovlivňovat svůj úspěch,
- aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu a k definici oblasti zlepšení,
- otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji.

[45] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 40 p.

Pro organizaci

- nástroj komunikace cílů napříč celou organizací,
- zvyšuje tím své šance dosáhnout svých dlouhodobých strategických záměrů,
- nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál firmy určitým, přesně definovaným směrem.

Hodnocení pracovníků závisí i na firemní kultuře a personální strategii. Pokud ve firmě dominuje kultura „ostrých hochů“, v níž je důraz kladen na expanzi, budou do ní vyhledáváni zaměstnanci s charakterem individualistů. Tito lidé jsou řazeni do skupiny tzv. hotových lidí. Firma nebude využívat prostředky na jejich další vzdělávání a vývoj. Tuto kulturu a strategii musí hodnocení pracovníků odrážet.

Pokud bude firemní kultura odpovídat spíše kultuře „přátelských experimentů“, při které firma směřuje k diferenciační strategii, budou prostředky s velkou pravděpodobností využívány na rozvoj a vzdělání pracovníků, knowledge management a práci s talenty. Hodnocení pracovníků bude tedy zaměřeno na identifikaci talentů, na týmovou práci a podobně.

Hodnocení pracovníků je vymezováno zákoníkem práce. Role manažera se liší s ohledem na personální činnost. V oblasti hodnocení je žádoucí, aby manažer spolu s podřízeným zaměstnancem:[46]

- definovali roli zaměstnance v organizaci;
- uzavírali dohodu o pracovním výkonu (stanovit pracovní a rozvojové cíle, nezbytné požadavky na schopnosti a motivaci zaměstnance, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení zaměstnance);
- řídili pracovní výkon (výsledky práce a chování) a rozvoj zaměstnance během určeného období (zpravidla roku);
- uskutečňovali hodnocení zaměstnance (poskytování zpětné vazby) a realizují výsledky hodnocení zaměstnance v každodenní práci.

[46] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 110 p.

2.3.3 Odměňování pracovníků

Hlavním účelem odměňování pracovníků je, podle předem stanovených pravidel, spravedlivě ocenit výkon a tím pracovníky efektivně stimulovat, aby dosahovali požadovaného výkonu. Oceňovat vykonanou práci lze prostřednictvím **peněžních forem odměňování** (mzda, plat apod.) a **nepeněžních forem odměňování** (pochvala, flexibilní pracovní doba, zaměstnanecké výhody, funkční postup, odborný rozvoj apod.).

„Podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti zaměstnanců bývá především nespravedlivé hodnocení a odměňování, ať skutečné nebo domnělé, netransparentní politika organizace týkající se povyšování omezená nebo nepřesvědčivá komunikace vedoucích s pracovníky apod.“[47] Velký důraz je kladen na spravedlivé odměňování, které umožňuje zaměstnavateli získat a stabilizovat schopné a motivované pracovníky, poskytnout zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci a zároveň zajistí efektivní řízení nákladů práce a financování systému.

Zákoník práce vymezuje dva základní typy odměn. **Plat** náleží těm zaměstnancům, kteří pracují ve veřejných službách a správě a jejich odměny jsou převážně financovány z veřejného rozpočtu. **Mzdu** vyplácejí ostatní zaměstnavatelé. Zákoník práce stanovuje předpisy a obecné zásady odměňování mzdou (minimální mzda, práce přesčas, práce o svátcích/víkendu, noční práci, zaručená mzda apod.).

Zásady, postupy a formy odměňován tvoří **mzdový systém**. Mzdový systém si organizace stanovuje sama, ale musí vždy splňovat zásady odměňování za práci, které stanovuje zákoník práce. Součástí mzdového systému jsou **mzdové formy**, které představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Mezi nejpoužívanější mzdové formy patří **časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření.**

Odměňování pracovníků je také vymezováno zákoníkem práce. Role manažera se liší s ohledem na personální činnost. V oblasti odměňování je žádoucí, aby manažer spolu s podřízeným zaměstnancem:[48]

- spolupracovali při hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek;

[47] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* 39 p.
[48] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 110 p.

- hodnotili zaměstnance a určili diferenciace v odměňování podle pracovního výkonu;
- řídili náklady práce, zajišťovali efektivnost systému odměňování a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců.

3 Metodika

Základní informace o společnosti budou získány využitím metod z oblasti řízení lidských zdrojů založeny na studiu dokumentů poskytnutých společností (etický kodex, vnitřní řád, popisy funkčních míst apod.), které budou doplněny volnými rozhovory s asistentem provozního ředitele a s personálním oddělením společnosti.

K výzkumu efektivnosti motivačního systému podniku a s tím souvisejícím analýzám budou vymezeny hlavní a vedlejší výzkumné otázky - dotazník, navržen vedoucím diplomové práce Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc. Po předchozí domluvě s vedením firmy bude výzkum proveden na všech zaměstnancích společnosti, včetně vedení společnosti. Bude popsána realizace výzkumu a dle výsledků vlastního šetření bude posouzena efektivnost současného motivačního systému podniku.

Pro zjištění efektivnosti je nutné provést následující kroky:[49]

1. určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů pro výkon, setrvání) (HSV, HSS);
2. stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů);
3. stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP);
4. zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS);
5. zjištění efektivnosti daného stimulu (ES);
6. výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS);
7. výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS).

[49] Metodika práce byla zpracována dle požadavků a doporučení vedoucího diplomové práce Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

3.1 Pořadí důležitosti stimulů

Hierarchie stimulů určí vliv stimulů, jak se podílejí na celkové efektivnosti motivačního systému. Jelikož bylo zvoleno 10 nejvýznamnějších stimulů, tím pádem:

$$n = 10 \ (n = počet\ stimulů)$$

Pro získání pořadí důležitosti stimulů je nutné vyexportovat data z elektronických dotazníků do excelové tabulky. Z tabulky lze vyčíst, kolikrát byl vybraný stimul na 1., 2., až 10. místě. Podle této tabulky se data dosadí do vzorce:

$$(1)\ \boldsymbol{Stimul\ x = k_1 * 1(hodnota\ pořadí) + k_2 * 2 + \cdots + k_{10} * 10}$$

Stimul s nejmenší hodnotou bude v pořadí 1. a stimul s nejvyšší hodnotou 10.

3.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)

Pro stanovení váhy stimulů bude využito pořadí, které lze získat postupem z předešlé kapitoly. 1. stimul v pořadí získá váhu (10) bodů, 2. stimul (9) bodů,…, 10. stimul (1) bod. Poté se podle níže zmíněného vzorce vypočítá váha jednoho bodu (*V1B*).

$$(2)\ \boldsymbol{V1B = 1/n}$$

V případě této diplomové práce bude váha jednoho bodu ($V1B = \frac{1}{10} = 0{,}1$).

3.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)

Koeficient vlivu pořadí je důležitý pro vyjádření síly vlivu daného stimulu na motivaci respondenta. Jelikož respondenti volí pořadí stimulů podle toho, jak jej ovlivňují, nemají všechny stimuly na respondenta stejný vliv. Nejvyšší vliv má stimul, který respondent zvolí na první místo a nejmenší vliv má stimul na posledním místě. Při výpočtu efektivnosti jednotlivých stimulů tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (*KVP*).

Budeme značit KVP_i, kde *i* je váha i-tého stimulu, v tomto případě (1-10).

$$(3)\ \boldsymbol{KVP_i = váha\ vyjádřena\ v\ bodech * V1B\ (0,1)}$$

(váha vyjádřena v bodech je vysvětlena v kap. 3.2 → 1. stimul 10 bodů atd.)

3.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS_i)

V předchozích bodech bylo zjištěno pořadí důležitosti stimulů pro respondenty a bylo vyčísleno *KVP*. Nyní bude zjištěno, jak je respondent spokojený s uvedenými stimuly v podniku. Pro zjištěná bude použita následující škála:

(Spokojenost je pro další výpočty vyjádřena v procentech.)

(S_1) velmi nespokojen	→ 0 %
(S_2) nespokojen	→ 20 %
(S_3) spíše nespokojen	→ 35 %
Průměrná spokojenost	→ 50 %
(S_4) spíše spokojen	→ 65 %
(S_5) spokojen	→ 80 %
(S_6) velmi spokojen	→ 100 %

Z výstupu z elektronických dotazníků lze vyčíst, kolikrát byli respondenti s daným stimulem velmi spokojeni, spokojeni,…, velmi nespokojeni.
Příslušná hodnota se poté vynásobí procentuální hodnotou.

$$(4)\ \boldsymbol{SV_i = počet\ výběrů * S_i}$$

Poté se vypočítá suma všech SV_i (spokojenost*výběry), protože skutečnou spokojenost vyjádřenou v absolutní hodnotě představuje součet SV_i. Absolutní hodnotu je nutné vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem. Maximální spokojenosti s vybraným stimulem (suma $SSmax_i$) je dosaženo tehdy, pokud daný stimul obdrží od všech respondentů hodnocení velmi spokojen, tzn. 100 %.

$$SSmax_i = suma\ výběrů * 100\ (suma\ výběrů = počet\ respondentů)$$

A nyní lze vypočítat spokojenost se stimulem (SS_i)

$$(5)\ \boldsymbol{SS_i = (\sum_{i=1}^{6} SV_i)/(SSmax_i)}$$

Tento krok je nutné provést pro všechny stimuly zvlášť.

3.5 Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES)

Efektivnost daného stimulu lze získat pomocí spokojenosti daného stimulu a koeficientu pořadí (*KVP*). Efektivnost závisí i na tom, jak si daného stimulu cení respondent.

$$(6)\ \boldsymbol{ES_i = SS_i * KVP_i}$$

Výsledkem je efektivnost (vliv) daného stimulu na celkovou efektivnost motivačního systému (výsledek je vyjádřen v procentech).
Tento postup je nutné udělat u všech zbývajících stimulů.

3.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Celková spokojenost bude vypočtena jako součet všech spokojeností vybraných stimulů a bude poměřena s maximální možnou spokojeností. Maximálně možné spokojenosti je dosaženo tehdy, když všechny stimuly dosahují maximální hodnoty (→ 10*100 = 1000).

$$(7)\ \boldsymbol{CSMS} = (\sum_{i=1}^{n} \boldsymbol{SS_i})/(\boldsymbol{n} * \mathbf{100})$$

Výsledkem je celková spokojenost s motivačním systémem (vyjádřena v procentech).

3.7 Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Celková efektivnost motivačního systému se vypočte jako poměr součtu dílčích efektivností stimulů (uplatňuje se *KVP*) a maximální možné efektivnosti. Maximální možná efektivnost se vypočítá jako součet maximálních hodnot efektivnosti jednotlivých stimulů.

$$(8)\ \boldsymbol{ESmax} = \mathbf{100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550}$$

Celková efektivnost motivačního systému se poté vypočte:

$$(9)\ \boldsymbol{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \boldsymbol{ES_i})/\boldsymbol{ESmax}$$

Výsledek efektivnosti motivačního systému je opět vyjádřen v procentech. Celková efektivnost motivačního systému (*CEMS*) může být vyšší, nebo nižší než celková

spokojenost s motivačním systémem (*CSMS*), v závislosti na spokojenosti se stimuly s vyššími hodnotami *KVP*.

3.8 Kontingenční tabulky

Při výpočtu efektivnost motivace dle vybraných kritérií je nutné použít Microsoft Excel a využít funkce Kontingenční tabulky. Kontingenční tabulka bude nastavena podle vybraného kritéria, které si společnost zvolila:

- V případě závislosti spokojenosti či nespokojenosti s daným stimulem na věku respondentů:
    - Sloupec bude vyjadřovat věk.
    - Řádky budou vyjadřovat spokojenost s jednotlivými stimuly – počet kontingenčních tabulek závisí na počtu stimulů.
    - Hodnoty v kontingenční tabulce budou shodné s řádky tabulky – pokud bude vybrána spokojenost či nespokojenost se stimulem seberealizace do řádků tabulky, bude vybrán i do hodnot.
- V případě závislosti pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu na stupni řízení respondentů:
    - Sloupec bude vyjadřovat stupeň řízení.
    - Řádky budou vyjadřovat jednotlivé stimuly – počet kontingenčních tabulek závisí na počtu stimulů, přičemž první tabulka obsahuje počet respondentů, kteří dali jednotlivé stimuly na první místo, druhá tabulka vyjadřuje počet zvolení na druhé místo atd.
    - Hodnoty v kontingenční tabulce budou shodné s řádky tabulky – pokud bude vybráno pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (1. místo) do řádků tabulky, bude vybráno i do hodnot.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Jedná se o společnost s ručeným omezením, jejíž předmět činnosti je:[50]

- činnosti soukromých bezpečnostních agentur,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- ostatní poskytování lidských zdrojů,
- pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

Hlavním příjmem společnosti je činnost zprostředkovatelské služby. Jedná se především o zprostředkování lidských zdrojů – můžeme ji tedy označit jako pracovní agenturu. Korporace vznikla v roce 2015, ale díky velké konkurenci se dokázala prosadit až v roce 2017. Jejím cílem je zaměstnat, zaškolit a následně poskytnout pracovníky velkým společnostem, které nemají dostatek kmenových (vlastních) zaměstnanců, a proto uzavírají smlouvy s externí firmou, jejíž zaměstnanci pokryjí nasmlouvané procento zbylých pracovníků. Společnost se v posledních letech rozrostla a nyní zaměstnává přibližně **60 stálých zaměstnanců.**

Společnost má uzavřených několik smluv s různými firmami, které požadují především zaměstnance na pozice: hlídač, skladník nebo recepční. Společnost se dále angažuje ve výrobě komponentů automobilového průmyslu. Dlouhodobě také spolupracuje s nadnárodní logistickou skupinou. Nejdůležitější zakázkou je dodávání skladníků pro sklady nejmenovaného obchodního řetězce, kterému společnost poskytuje většinu svých zaměstnanců.

[50] Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE, Výpis z obchodního rejstříku, veřejně dostupné na www.justice.cz

4.1.1 Hodnota majetku společnosti

Pro určení majetku byly použity výhradně účetní finanční výkazy společnosti, které jsou veřejně přístupné na portálu www.justice.cz.

Hodnota majetku je vyjádřena v celých tisících Kč.

4.1.1.1 Rozvaha

Aktiva celkem – 1.503

Jelikož se jedná o společnost poskytující služby, tak oběžná aktiva výrazně převyšují nad dlouhodobými. V rozvaze není oddělen dlouhodobý majetek a dlouhodobý finanční majetek.

- Dlouhodobý majetek 110
- Oběžná aktiva 1.405
    - Pohledávky 1.251
    - Peněžní prostředky 154
- Časové rozlišení aktiv

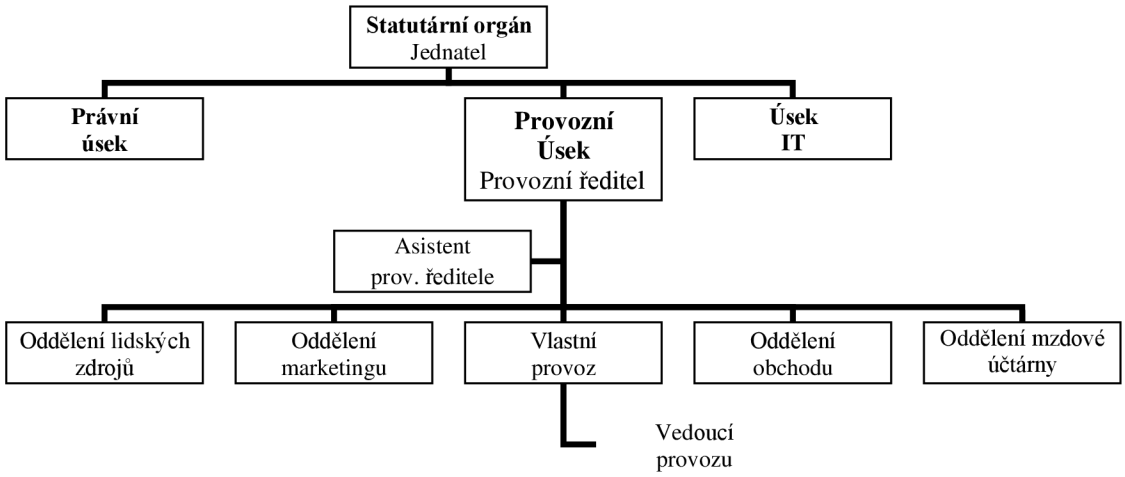
4.1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Tržby z prodeje výrobků a služeb – 7.006

Čistý obrat za účetní období – 7.658

4.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je řízena liniovou organizační strukturou, vyznačující se přesným uspořádáním pozic, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Na vrcholu hierarchie stojí jednatel (spolumajitel) společnosti, který má spolu s druhým majitelem nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Ztělesňuje základní mocenskou organizovanost systému, rozhoduje o budoucích zakázkách a zajišťuje finance. Pro podporu jednatele jakožto statutárního orgánu je v organizační struktuře osobní úsek jednatele, tedy úsek IT a právní úsek. Druhý stupeň organizační struktury, provozní úsek, náleží provoznímu řediteli, kterému v jeho činnosti napomáhá asistent provozního ředitele (ve firmě označovaný jako manažer provozu). Dohromady mají tvořit oporu celého provozu. Oddělení marketingu inzeruje volné pracovní pozice s kontaktními údaji na oddělení HR (lidských zdrojů), které se zabývá výběrem nových zaměstnanců, jejich přijetím i ukončením zaměstnaneckého poměru.



Graf 2 Organizační struktura společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.3 Vlastní průzkum

Vlastní průzkum je rozdělen na tři části. První část průzkumu se zaměřuje na zjištění současného motivačního procesu používaného společností. Cílem této části je za pomoci dokumentů a rozhovorů s asistentem provozního ředitele a s personálním oddělením zjistit hlavní používané motivátory, ať pozitivní nebo negativní.

V druhé části vlastního šetření bude vyhodnocen dotazník, který byl elektronicky rozeslán zaměstnancům vybrané společnosti. Dotazník a jeho vyhodnocení je navrženo do čtyř dílčích částí. V první části je nutné zjistit, co by pracovníky (respondenty) motivovalo bez ohledu na uplatňovaný motivační systém. Důležitost (váha) motivačních stimulů bude vyjádřena určením pořadí jednotlivých stimulů. Ve druhé části budou respondenti hodnotit spokojenost s jednotlivými stimuly, tak, jak je uspokojuje stávající motivační systém podniku. Ve třetím kroku bude posouzením zjištěných dat z obou kroků vypočítána efektivnost stávajícího motivačního systému. Ve čtvrtém kroku bude vytvořen návrh
na zlepšení motivačního systému se zaměřením na stimuly s nejvyšší vahou a nejnižší efektivností.

Ve třetí části, dle požadavku vedení společnosti, bude zjištěna efektivnost motivace dle vybraných kritérií. Tím společnost získá důležité informace v souvislosti s motivačním systémem.

4.3.1 Současný motivační proces v podniku

Současný motivační proces v podniku je navržen jednoduše. Společnost motivuje své řadové zaměstnance na základě odměn a trestů. Vyšší vedení je motivováno hmotně, ale také sociálně a morálně.

4.3.1.1 Motivace řadových zaměstnanců

Jelikož se jedná o společnost, která zaměstnává především skladníky z jiných měst a zemí, umožňují zaměstnancům ubytování na smluvených ubytovnách. Náklady na ubytování se zaměstnancům odečítají z výplat, vždy ke konci měsíce. Výhodou pro zaměstnance je možnost týdenních záloh po té, co odpracují určitý počet hodin. Další výhodou je i možnost svozu firemními transity, které dopravují zaměstnance z ubytoven přímo na sklad. Výhoda je oboustranná, protože zaměstnanci nemusí složitě dojíždět

a mohou využít pohodlného a rychlejšího svozu a společnost si tímto způsobem zajišťuje, že zaměstnanci dorazí do práce včas a v plném počtu.

Ze všech těchto výhod, které společnost nabízí svým potenciálním zaměstnancům při náboru plynou i zmíněné odměny a tresty.

- Odměny
    - pokud zaměstnanec chodí do práce bez jakýchkoli problémů celý týden (podle určených směn), má nárok na zálohu, která činí až 2.000 Kč;
    - pokud se zaměstnanec osvědčí jako spolehlivý, je mu nabídnut lepší (dvojlůžkový či jednolůžkový) pokoj, v rámci ubytovny, za stejnou cenu;
    - pokud se zaměstnanec osvědčí dlouhodobě jako spolehlivý (je zaměstnancem déle než měsíc), je mu nabídnuta možnost využívání nasmlouvaných bytů za sníženou cenu;
    - čím větší je výkon zaměstnance, tím větší je jeho hodinová sazba.
- Tresty
    - pokud zaměstnanec nechodí do práce podle určených směn, ztrácí nárok na týdenní zálohu;
    - pokud se zaměstnanec nechová na ubytovně dle předem sdělených pravidel, je nucen se z ubytovny vystěhovat;
    - pokud zaměstnanec přijde pozdě na směnu, dostane pokutu 500 Kč;
    - pokud zaměstnanec poruší pravidla skladu, dostane pokutu 2.000 Kč – 5.000 Kč (podle vážnosti přestupku);
    - čím nižší je výkon zaměstnance, tím nižší je jeho hodinová sazba.

4.3.1.2 Motivace středního a vyššího vedení společnosti

Střední vedení společnosti je motivováno především na základě výkonu svěřených zaměstnanců – př. čím lepší výkon řadových zaměstnanců, tím větší odměna pro vedoucího provozu. Zaměstnanci na těchto pozicích mají možnost firemního automobilu, firemního notebooku, homeoffice. Po té co jejich svěření zaměstnanci přesáhnou požadovaný výkon, dostávají podle tabulkového systému určité prémie.[51]

[51] Tabulkové systémy si společnost nepřála zveřejnit.

Vedoucí provozu je hodnocen za celkový chod svěřených provozů. Jeho plat je dán počtem svěřených provozů – opět řízeno podle tabulkového systému (počet provozů nebo počet zaměstnanců v jednotlivých provozech).

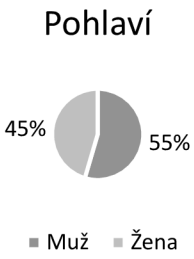
Vyšší vedení je motivováno nejen hmotně, ale také vnitřně. Majitelé společnosti profitují převážně z výkonů řadových zaměstnanců, na jejichž práci stojí celá společnost. Jelikož majitelé chtějí, aby byla firma úspěšná, většinu zbylých peněz (po zaplacení středního vedení společnosti) nechávají v oběhu firmy a investují je v její prospěch (nákup nových transitů aj.)

4.3.2 Vyhodnocení dotazníku

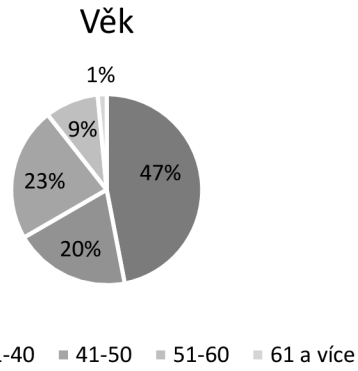
Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům vybrané společnosti včetně vedení společnosti. Celkový počet respondentů, kteří dotazník zcela vyplnili byl 63.

4.3.2.1 Identifikační otázky

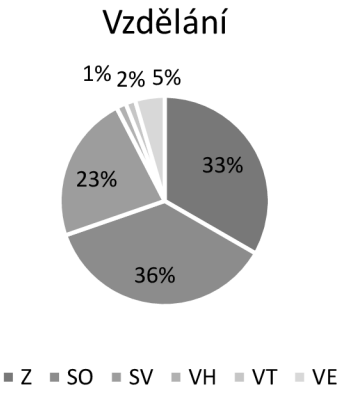
1. Pohlaví
   a. Muž → 36
   b. Žena → 30



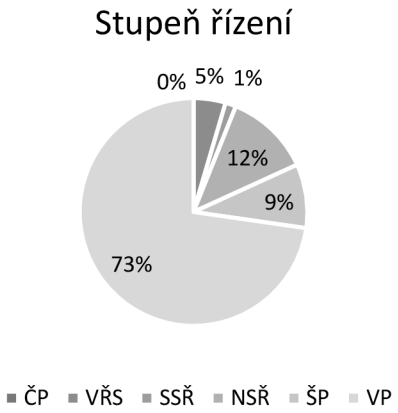
2. Věk
   a. 20 – 30 roků → 31
   b. 31 – 40 roků → 13
   c. 41 – 50 roků → 15
   d. 51 – 60 roků → 6
   e. 61 a více roků → 1



3. Dosažené vzdělání
   a. Základní (Z) → 22
   b. Střední odborné (SO) → 24
   c. Střední všeobecné (SV) → 15
   d. Vysokoškolské humanitní (VH) → 1
   e. Vysokoškolské technické (VT) → 1
   f. Vysokoškolské ekonomické (VE) → 3



4. Zastávaný stupeň řízení
    a. Člen představenstva (ČP) → 0
    b. Vyšší řídící stupeň (VŘS) → 3
    c. Střední stupeň řízení (SSŘ) → 1
    d. Nižší stupeň řízení (NSŘ) → 8
    e. Štábní pracovník (ŠP) → 6
    f. Výkonný pracovník → 48



4.3.2.2 Výzkum efektivnosti motivačního systému dle výsledků dotazníku

V této části bude vyhodnocena efektivnost motivačního systému podniku dle výsledků získaných z vyplněných dotazníků. Postup výpočtu bude shodný s postupem popsaným v metodice práce a bude doplněný o výstupy z excelu.

Motivační stimuly ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)

- výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna) **(HSV1);**
- poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy) **(HSV2);**
- osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost) **(HSV3);**
- seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vašim schopnostem) **(HSV4);**
- kariérní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídící pozici) **(HSV5);**
- spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti) **(HSV6);**
- vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku) **(HSV7);**
- morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise) **(HSV8);**
- sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima) **(HSV9);**
- pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště,) **(HSV10);**

- pracovní doba (volná, klouzavá, home office) **(HSV11).**

Motivační stimuly pro setrvání v podniku (HSS) jsou stejné jako motivační stimuly ke zvýšení pracovního výkonu (HSV).

1. **Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů pro výkon, setrvání) (HSV, HSS)**

V tabulkách 6 a 7 se nacházejí data, která byla vyexportována z elektronických dotazníků. Pořadí popisující jednotlivé sloupky tabulky a vyjadřují, kolik respondentů dalo jednotlivé stimuly (HSV, HSS) na 1. – 10. místo. Pořadí na konci tabulky určuje důležitost motivačního stimulu. Souhrn jednotlivých stimulů se vypočítá podle vzorce (1) z kapitoly Metodika a poté se určí pořadí.

$$(1)\ \boldsymbol{Stimul\ x = k_1 * 1(hodnota\ pořadí) + k_2 * 2 + \cdots + k_{10} * 10}$$

pořadí → stimuly	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	souhrn	pořadí
HSV 1	39	13	6	0	2	1	1	1	0	0	0	114	**1**
HSV 2	8	23	9	8	3	3	3	1	1	2	1	215	**2**
HSV 3	1	4	4	4	4	6	6	4	9	11	9	457	**9**
HSV 4	5	9	10	8	9	7	5	1	3	5	1	303	**3**
HSV 5	3	5	14	10	7	5	6	4	4	4	1	321	**4**
HSV 6	0	1	2	2	1	7	6	10	11	14	7	501	**10**
HSV 7	1	1	0	3	2	2	5	6	8	11	19	511	**11**
HSV 8	0	1	7	9	10	8	6	8	6	1	6	393	**6**
HSV 9	1	2	6	8	8	9	4	10	3	9	2	396	**7**
HSV 10	2	0	5	6	11	6	16	7	4	2	2	378	**5**
HSV 11	3	3	0	4	5	9	5	9	11	4	9	449	**8**

Tabulka 6 Exportovaná data z dotazníku, výpočet pořadí HSV[52]

pořadí → stimuly	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	souhrn	pořadí
HSS 1	39	5	10	1	1	5	1	0	1	0	0	134	**1**
HSS 2	3	15	7	13	10	3	4	3	1	0	4	279	**4**
HSS 3	1	21	16	3	7	4	1	5	1	2	1	249	**2**
HSS 4	11	8	12	8	8	4	4	3	3	1	1	259	**3**
HSS 5	3	8	5	13	3	3	7	5	5	7	4	367	**5**
HSS 6	0	2	0	1	2	7	5	10	9	13	13	529	**11**
HSS 7	1	1	4	2	2	4	3	2	12	15	16	528	**10**
HSS 8	0	1	2	5	6	7	15	10	8	5	4	451	**8**
HSS 9	1	1	2	6	3	9	12	7	10	8	4	456	**9**
HSS 10	3	1	5	6	13	9	3	11	5	3	4	391	**6**
HSS 11	1	0	0	4	8	8	7	7	6	7	9	433	**7**

Tabulka 7 Exportovaná data z dotazníku, výpočet pořadí HSS

[52] Pokud není uvedeno jinak, veškeré tabulky vznikly vlastním zpracováním autora dle vygenerovaných dat

2. **Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)**

Podle metodiky v kapitole 3.2 bude přidělena váha jednotlivým stimulům a pomocí vzorce (2) bude získána váhu jednoho bodu.

$$(2)\ \boldsymbol{V1B = 1/n}$$

stimuly	pořadí	váha	V1B
HSV 1	1	10	0,1
HSV 2	2	9	0,1
HSV 3	9	2	0,1
HSV 4	3	8	0,1
HSV 5	4	7	0,1
HSV 6	10	1	0,1
HSV 7	11	vyřazen	
HSV 8	6	5	0,1
HSV 9	7	4	0,1
HSV 10	5	6	0,1
HSV 11	8	3	0,1

Tabulka 8 Stanovení váhy důležitosti HSV

stimuly	pořadí	váha	V1B
HSS 1	1	10	0,1
HSS 2	4	7	0,1
HSS 3	2	9	0,1
HSS 4	3	8	0,1
HSS 5	5	6	0,1
HSS 6	11	vyřazen	
HSS 7	10	1	0,1
HSS 8	8	3	0,1
HSS 9	9	2	0,1
HSS 10	6	5	0,1
HSS 11	7	4	0,1

Tabulka 9 Stanovení váhy důležitosti HSS

Jelikož je v dotazníku 11 stimulů, ale žádaných jich je pouze 10, bude stimul, který je poslední v pořadí vyřazen.

V případě HSV bude vyřazen stimul HSV 7, tedy *vize, strategie, úspěšnost podniku.* V případě HSS bude vyřazen HSS 6, tedy *spoluúčast na rozhodování.*

3. **Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)**

V tomto bodě bude pomocí vztahu (3) stanoven koeficient váhy pořadí pro jednotlivé stimuly.

$$(3)\ \boldsymbol{KVP_i = váha\ vyjádřena\ v\ bodech * V1B\ (0,1)}$$

stimuly	váha	V1B	KVPi
HSV 1	10	0,1	1
HSV 2	9	0,1	0,9
HSV 3	2	0,1	0,2
HSV 4	8	0,1	0,8
HSV 5	7	0,1	0,7
HSV 6	1	0,1	0,1
HSV 7	vyřazen		
HSV 8	5	0,1	0,5
HSV 9	4	0,1	0,4
HSV 10	6	0,1	0,6
HSV 11	3	0,1	0,3

Tabulka 10 Stanovení koeficientu váhy pořadí HSV

stimuly	váha	V1B	KVPi
HSS 1	10	0,1	1
HSS 2	7	0,1	0,7
HSS 3	9	0,1	0,9
HSS 4	8	0,1	0,8
HSS 5	6	0,1	0,6
HSS 6	vyřazen		
HSS 7	1	0,1	0,1
HSS 8	3	0,1	0,3
HSS 9	2	0,1	0,2
HSS 10	5	0,1	0,5
HSS 11	4	0,1	0,4

Tabulka 11 Stanovení koeficientu váhy pořadí HSS

4. Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS)

V tomto kroku vyhodnocení efektivnosti bude použita rovnice (4) a rovnice (5) z kapitoly Metodika. Rovnicí (4) bude získáno *SV* (spokojenost*výběry), které je potřeba k výpočtu rovnice (5), jejímž výsledkem je již spokojenost s jednotlivými stimuly.

$$(4)\ \boldsymbol{SV_i = počet\ výběrů * S_i}$$

$$(5)\ \boldsymbol{SS_i = (\sum_{i=1}^{6} SV_i)/(SSmax_i)}$$

		ASP1[53]		ASP2		ASP3		ASP4		ASP5		ASP6	
Spokojenost se stimulem	Si	PV	SV1	PV	SV2	PV	SV3	PV	SV4	PV	SV5	PV	SV6
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	1	20	2	40	5	100	5	100
Spíše nespokojen (SK3)	35	8	280	8	280	5	175	12	420	25	875	14	490
Spíše spokojen (SK4)	65	26	1690	21	1365	15	975	25	1625	15	975	24	1560
Spokojen (SK5)	80	23	1840	23	1840	22	1760	15	1200	11	880	15	1200
Velmi spokojen (SK6)	100	6	600	11	1100	20	2000	9	900	7	700	4	400
Suma		63	4410	63	4585	63	4930	63	4185	63	3530	63	3750
SSmax = 63*100	6300												
Spokojenost se stimulem SS_i			0,7		0,728		0,783		0,664		0,56		0,595

Tabulka 12 Spokojenost se stimulem ve vybrané společnosti (1. část)

		ASP7		ASP8		ASP9		ASP10		ASP11			
Spokojenost se stimulem	Si	PV	SV7	PV	SV8	PV	SV9	PV	SV10	PV	SV11		
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Nespokojen (SK2)	20	1	20	0	0	1	20	0	0	1	20		
Spíše nespokojen (SK3)	35	8	280	7	245	7	245	3	105	6	210		
Spíše spokojen (SK4)	65	31	2015	19	1235	21	1365	18	1170	16	1040		
Spokojen (SK5)	80	17	1360	30	2400	28	2240	25	2000	24	1920		
Velmi spokojen (SK6)	100	6	600	7	700	6	600	17	1700	16	1600		
Suma		63	4275	63	4580	63	4470	63	4975	63	4790		
SSmax = 63*100	6300												
Spokojenost se stimulem SS_i			0,679		0,727		0,71		0,79		0,76		

Tabulka 13 Spokojenost se stimulem ve vybrané společnosti (2. část)

Spokojenost se stimulem (SS_i):

- výše odměny za práci → 70,0 %
- poskytované benefity → 72,8 %
- osobnost přímého nadřízeného → 78,3 %

[53] ASP_i – aktuální spokojenost či nespokojenost s daným stimulem ve vybraném podniku

- seberealizace → 66,4 %
- kariérní postup → 56,0 %
- spoluúčast na rozhodování → 59,5 %
- vize, strategie, úspěšnost podniku → 67,9 %
- morální ocenění vedoucím organizační jednotky → 72,7 %
- sociální ocenění pracovní skupinou → 71,0 %
- pracovní prostředí → 79,0 %
- pracovní doba → 76,0 %

5. Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES)

Výsledek efektivnosti daného stimulu vychází z rovnice (6), která je blíže vysvětlena v kapitole 3. Metodika.

$$(6)\ \boldsymbol{ES_i = SS_i * KVP_i}$$

	KVP	SS	ES
ES1	1	0,7	0,7
ES2	0,9	0,728	0,655
ES3	0,2	0,783	0,157
ES4	0,8	0,664	0,531
ES5	0,7	0,56	0,392
ES6	0,1	0,56	0,056
ES7	vyřazen		
ES8	0,5	0,727	0,363
ES9	0,4	0,71	0,284
ES10	0,6	0,79	0,474
ES11	0,3	0,76	0,228
Suma		698,2	384

Tabulka 14 Efektivnost stimulů HSV

	KVP	SS	ES
ES1	1	0,7	0,7
ES2	0,7	0,728	0,509
ES3	0,9	0,783	0,704
ES4	0,8	0,664	0,531
ES5	0,6	0,56	0,336
ES6	vyřazen		
ES7	0,1	0,679	0,068
ES8	0,3	0,727	0,218
ES9	0,2	0,71	0,142
ES10	0,5	0,79	0,395
ES11	0,4	0,76	0,304
Suma		698,2	390,8

Tabulka 15 Efektivnost stimulů HSS

Efektivnost daného stimulu:		HSV	HSS
• výše odměny za práci	→	70,0 %	70,0 %
• poskytované benefity	→	65,5 %	50,9 %
• osobnost přímého nadřízeného	→	15,7 %	70,4 %
• seberealizace	→	53,1 %	53,1 %
• kariérní postup	→	39,2 %	33,6 %
• spoluúčast na rozhodování	→	05,6 %	vyřazen
• vize, strategie, úspěšnost podniku	→	vyřazen	06,8 %

- morální ocenění vedoucím organizační jednotky → 36,3 % 21,8 %
- sociální ocenění pracovní skupinou → 28,4 % 14,2 %
- pracovní prostředí → 47,4 % 39,5 %
- pracovní doba → 22,8 % 30,4 %

6. Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Celková spokojenost vychází z rovnice (7), kde *SS* je spokojenost se stimulem a *n* je počet stimulů. Hodnoty do rovnice se dají zjistit pomocí tabulek (14) a (15).

$$(7)\ \boldsymbol{CSMS} = (\sum_{i=1}^{n} \boldsymbol{SS_i})/(\boldsymbol{n} * \mathbf{100})$$

V případě tohoto výzkumu pro HSV i pro HSS:

$$\boldsymbol{CSMS} = \mathbf{698,2/10} * \mathbf{100} = \mathbf{0,698}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková spokojenost s motivačním systémem je 69,8 %.

7. Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Pro výpočet celkové efektivnosti je nutné vypočítat *ESmax* pomocí rovnice (8) a poté dosadit do rovnice (9) spolu s hodnotami *ES*, které lze vyčíst z tabulek (14) a (15).

$$(8)\ \boldsymbol{ESmax} = \mathbf{100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550}$$

$$(9)\ \boldsymbol{CEMS} = (\sum_{i=1}^{10} \boldsymbol{ES_i})/\boldsymbol{ESmax}$$

V případě tohoto výzkumu pro HSV:

$$\boldsymbol{CEMS} = \frac{\mathbf{384}}{\mathbf{550}} = \mathbf{0,699}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková efektivnost motivačního systému pro vyšší výkon je 69,9 %.

V případě tohoto výzkumu pro HSS:

$$\boldsymbol{CEMS} = \frac{\mathbf{390,8}}{\mathbf{550}} = \mathbf{0,711}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková efektivnost motivačního systému pro setrvání v podniku je 71,1 %.

4.3.3 Efektivnost motivace dle vybraných kritérií

Tato podkapitola byla konzultována s vedením společnosti, které mělo vybrat stěžejní kritéria pro společnost, respektive jaká kritéria v souvislosti s motivací chtějí do analýzy zahrnout.

Vedení společnosti nejvíce zajímalo:

- Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu v závislosti na zastávaném stupni řízení.
- Spokojenost/nespokojenost s motivačním stimulem dle stupně řízení.
- Pořadí důležitosti motivačních stimulů v závislosti na věkové struktuře.
- Spokojenost/nespokojenost s motivačním stimulem dle věkové struktury.

4.3.3.1 Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu v závislosti na zastávaném stupni řízení

Pro výpočet bude použit postup podle metodiky (kap. 3). Pořadí důležitosti motivačních stimulů (viz kap. 3.1) lze získat pomocí vzorce (1):

$$\boldsymbol{Stimul\ x = k_1 * 1(hodnota\ pořadí) + k_2 * 2 + \cdots + k_{10} * 10}$$

V přílohách práce jsou vloženy kontingenční tabulky, které byly získány z vyexportovaných dat elektronického dotazníku a pole kontingenčních tabulek byly zvoleny podle požadavků společnosti. Postup pro získání kontingenčních tabulek je popsán v metodice práce (kap. 3.8).

Data z kontingenčních tabulek byla dále přenesena do tabulek 16-20, již podle stupně řízení. Pořadí popisující jednotlivé sloupce tabulky vyjadřují, kolik respondentů na určitém stupni řízení dalo jednotlivé stimuly na 1. – 10. místo.

Nižší stupeň řízení												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
kariérní postup		1	2	2	1	1		1				8	**35**
morální ocenění vedoucím organizační jednotky				1	2	1	1				3	8	**60**
osobnost přímého nadřízeného		1	1				2		3		1	8	**57**
poskytované benefity		2	2	1		1		1				7	**28**
pracovní doba	1			1		2		1	2	1		8	**53**
pracovní prostředí				1	2		2	1		1		7	**46**
seberealizace	1	1	1			1	1			2	1	8	**50**
sociální ocenění pracovní skupinou		1	1		1	1		2	1	1		8	**51**
spoluúčast na rozhodování		1			1	1	1		1	2	1	8	**60**
vize, strategie, úspěšnost podniku				2	1			1	1	1	2	8	**62**
výše odměny za práci	6		1				1					8	**16**
celkem	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		

Tabulka 16 Motivační stimuly na nižším stupni řízení

Střední stupeň řízení												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
kariérní postup			1									1	**3**
morální ocenění vedoucím organizační jednotky										1		1	**10**
osobnost přímého nadřízeného		1										1	**2**
poskytované benefity				1								1	**4**
pracovní doba					1							1	**5**
pracovní prostředí								1				1	**8**
seberealizace							1					1	**7**
sociální ocenění pracovní skupinou											1	1	**11**
spoluúčast na rozhodování						1						1	**6**
vize, strategie, úspěšnost podniku									1			1	**9**
výše odměny za práci	1											1	**1**
celkem	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Tabulka 17 Motivační stimuly na středním stupni řízení

Štábní pracovník												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
kariérní postup	1	2	1		1							5	**13**
morální ocenění vedoucím organizační jednotky							1	2	1		1	5	**43**
osobnost přímého nadřízeného				1			1		1		2	5	**42**
poskytované benefity		1		2	2							5	**20**
pracovní doba						3		1	1			5	**35**
pracovní prostředí	1			1	1		1					4	**17**
seberealizace		1	2		1	1						5	**19**
sociální ocenění pracovní skupinou									1	4		5	**49**
spoluúčast na rozhodování						1		2	1	1		5	**41**
vize, strategie, úspěšnost podniku		1					2				2	5	**38**
výše odměny za práci	3		2									5	**9**
celkem	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

Tabulka 18 Motivační stimuly na pozicích štábních pracovníků

Výkonný pracovník												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
kariérní postup	2	2	10	8	5	4	5	2	4	4		46	**244**
morální ocenění vedoucím organizační jednotky		1	7	7	8	7	4	6	4		1	45	**256**
osobnost přímého nadřízeného	1	2	3	3	4	6	2	4	4	10	6	45	**330**
poskytované benefity	8	19	7	4	1	1	3		1	1	1	46	**145**
pracovní doba	2	2		3	4	4	4	7	8	2	9	45	**337**
pracovní prostředí	1		5	4	8	5	13	5	3	1	1	46	**281**
seberealizace	4	6	6	7	8	5	3	1	3	3		46	**218**
sociální ocenění pracovní skupinou	1	1	5	8	5	8	4	7	1	4	1	45	**267**
spoluúčast na rozhodování			1	1		3	5	8	9	11	6	44	**381**
vize, strategie, úspěšnost podniku				1		2	3	4	6	10	15	41	**388**
výše odměny za práci	27	13	2		2	1		1				46	**83**
celkem	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46		

Tabulka 19 Motivační stimuly na pozicích výkonných pracovníků

Vyšší řídící stupeň												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
kariérní postup							1	1			1	3	**26**
morální ocenění vedoucím organizační jednotky				1					1		1	3	**24**
osobnost přímého nadřízeného							1		1	1		3	**26**
poskytované benefity		1				1				1		3	**18**
pracovní doba		1					1			1		3	**19**
pracovní prostředí						1			1		1	3	**26**
seberealizace		1	1	1								3	**9**
sociální ocenění pracovní skupinou					2			1				3	**18**
spoluúčast na rozhodování			1	1		1						3	**13**
vize, strategie, úspěšnost podniku	1				1			1				3	**14**
výše odměny za práci	2		1									3	**5**
celkem	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		

Tabulka 20 Motivační stimuly na vyšším stupni řízení

Pořadí důležitosti stimulů na jednotlivých stupních řízení bude získáno stejným způsobem jako v předešlých kapitolách, tj. řádek s nejnižším číslem ve sloupci *Výpočet dle metodiky* bude zaujímat první místo a řádek s nejvyšším číslem poslední místo.[54]

Poté se stanoví váha důležitosti motivačních stimulů pomocí přidělení bodů, podle vzorce (2) → $\boldsymbol{V1B = 1/n}$ a nakonec se stanoví koeficient váhy pořadí (*KVP*) pomocí rovnice (3) → $\boldsymbol{KVP_i = váha\ vyjádřena\ v\ bodech * V1B\ (0,1)}$

Nižší stupeň řízení				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	3	8	0,1	0,8
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	9,5	1,5	0,1	0,15
osobnost přímého nadřízeného	8	3	0,1	0,3
poskytované benefity	2	9	0,1	0,9
pracovní doba	7	4	0,1	0,4
pracovní prostředí	4	7	0,1	0,7
seberealizace	5	6	0,1	0,6
sociální ocenění pracovní skupinou	6	5	0,1	0,5
spoluúčast na rozhodování	9,5	1,5	0,1	0,15
vize, strategie, úspěšnost podniku	11	Vyřazen		
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 21 Nižší stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP

[54] Pro přesnější odhad byl vymazán řádek *JINÉ* – kvůli elektronické formě dotazníku nebylo možné zjistit, co pro jednotlivce tento pojem znamenal

Střední stupeň řízení				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	3	8	0,1	0,8
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	10	1	0,1	0,1
osobnost přímého nadřízeného	2	9	0,1	0,9
poskytované benefity	4	7	0,1	0,7
pracovní doba	5	6	0,1	0,6
pracovní prostředí	8	3	0,1	0,3
seberealizace	7	4	0,1	0,4
sociální ocenění pracovní skupinou	11	Vyřazen		
spoluúčast na rozhodování	6	5	0,1	0,5
vize, strategie, úspěšnost podniku	9	2	0,1	0,2
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 22 Střední stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP

Štábní pracovník				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	2	9	0,1	0,9
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	10	1	0,1	0,1
osobnost přímého nadřízeného	9	2	0,1	0,2
poskytované benefity	5	6	0,1	0,6
pracovní doba	6	5	0,1	0,5
pracovní prostředí	3	8	0,1	0,8
seberealizace	4	7	0,1	0,7
sociální ocenění pracovní skupinou	11	Vyřazen		
spoluúčast na rozhodování	8	3	0,1	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku	7	4	0,1	0,4
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 23 Štábní pracovníci – pořadí stimulů, váha, KVP

Výkonný pracovník				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	4	7	0,1	0,7
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	5	6	0,1	0,6
osobnost přímého nadřízeného	8	3	0,1	0,3
poskytované benefity	2	9	0,1	0,9
pracovní doba	9	2	0,1	0,2
pracovní prostředí	7	4	0,1	0,4
seberealizace	3	8	0,1	0,8
sociální ocenění pracovní skupinou	6	5	0,1	0,5
spoluúčast na rozhodování	10	1	0,1	0,1
vize, strategie, úspěšnost podniku	11	Vyřazen		
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 24 Výkonní pracovníci – pořadí stimulů, váha, KVP

Vyšší stupeň řízení				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	10	1	0,1	0,1
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	8	3	0,1	0,3
osobnost přímého nadřízeného	10	1	0,1	0,1
poskytované benefity	5,5	5,5	0,1	0,55
pracovní doba	7	4	0,1	0,4
pracovní prostředí	10	1	0,1	0,1
seberealizace	2	9	0,1	0,9
sociální ocenění pracovní skupinou	5,5	5,5	0,1	0,55
spoluúčast na rozhodování	3	8	0,1	0,8
vize, strategie, úspěšnost podniku	4	7	0,1	0,7
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 25 Vyšší stupeň řízení – pořadí stimulů, váha, KVP

Pro výpočet spokojenosti s daným stimulem v závislosti na stupni řízení, budou použity vzorce z metodiky práce[55]:

$$(4)\ \boldsymbol{SV_i = počet\ výběrů * S_i}$$

$$(5)\ \boldsymbol{SS_i = (\sum_{i=1}^{6} SV_i)/(SSmax_i)}$$

Následně bude použit vzorec pro zjištění efektivnosti daného stimulu.

$$(6)\ \boldsymbol{ES_i = SS_i * KVP_i}$$

Nižší stupeň řízení					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,68125	0,68125	➔	68,13 %
poskyt. benefity	0,9	0,66875	0,60188	➔	60,19 %
osobnost přímého nadř.	0,3	0,8	0,24	➔	24,00 %
seberealizace	0,6	0,7125	0,4275	➔	42,75 %
kariérní postup	0,8	0,6625	0,53	➔	53,00 %
spoluú. na rozhod.	0,15	0,6875	0,10313	➔	10,31 %
vize, strategie	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
morální ocenění	0,15	0,8125	0,12188	➔	12,19 %
sociáoní ocenění	0,5	0,69375	0,34688	➔	34,69 %
pracovní prostředí	0,7	0,81875	0,57313	➔	57,31 %
pracovní doba	0,4	0,81875	0,3275	➔	32,75 %

Tabulka 26 Nižší stupeň řízení KVP, SS, ES

[55] Tabulky spokojenosti se stimulem v závislosti na jednotlivém stupni řízení byly vloženy do příloh práce

Střední stupeň řízení					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,35	0,35	➔	35,00 %
poskyt. benefity	0,7	1	0,7	➔	70,00 %
osobnost přímého nadř.	0,9	0,8	0,72	➔	72,00 %
seberealizace	0,4	0,8	0,32	➔	32,00 %
kariérní postup	0,8	0,8	0,64	➔	64,00 %
spoluú. na rozhod.	0,5	0,8	0,4	➔	40,00 %
vize, strategie	0,2	0,65	0,13	➔	13,00 %
morální ocenění	0,1	0,65	0,065	➔	06,50 %
sociáoní ocenění	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
pracovní prostředí	0,3	0,8	0,24	➔	24,00 %
pracovní doba	0,6	1	0,6	➔	60,00 %

Tabulka 27 Střední stupeň řízení KVP, SS, ES

Štábní pracovníci					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,77	0,77	➔	77,00 %
poskyt. benefity	0,6	0,68	0,408	➔	40,80 %
osobnost přímého nadř.	0,2	0,75	0,15	➔	15,00 %
seberealizace	0,7	0,62	0,434	➔	43,40 %
kariérní postup	0,9	0,59	0,531	➔	53,10 %
spoluú. na rozhod.	0,3	0,47	0,141	➔	14,10 %
vize, strategie	0,4	0,59	0,236	➔	23,60 %
morální ocenění	0,1	0,62	0,062	➔	06,20 %
sociáoní ocenění	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
pracovní prostředí	0,8	0,72	0,576	➔	57,60 %
pracovní doba	0,5	0,81	0,405	➔	40,50 %

Tabulka 28 Štábní pracovníci KVP, SS, ES

Výkonní pracovníci					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,66196	0,66196	➔	66,20 %
poskyt. benefity	0,9	0,72826	0,65543	➔	65,54 %
osobnost přímého nadř.	0,3	0,76848	0,23054	➔	23,05 %
seberealizace	0,8	0,64783	0,51826	➔	51,83 %
kariérní postup	0,7	0,51413	0,35989	➔	35,99 %
spoluú. na rozhod.	0,1	0,57391	0,05739	➔	05,74 %
vize, strategie	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
morální ocenění	0,6	0,72065	0,43239	➔	43,24 %
sociáoní ocenění	0,5	0,73043	0,36522	➔	36,52 %
pracovní prostředí	0,4	0,79783	0,31913	➔	31,91 %
pracovní doba	0,2	0,72826	0,14565	➔	14,57 %

Tabulka 29 Výkonní pracovníci KVP, SS, ES

Vyšší stupeň řízení					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,93333	0,93333	➔	93,33 %
poskyt. benefity	0,55	0,86667	0,47667	➔	47,67 %
osobnost přímého nadř.	0,1	1	0,1	➔	10,00 %
seberealizace	0,9	0,81667	0,735	➔	73,50 %
kariérní postup	0,1	0,86667	0,08667	➔	08,67 %
spoluú. na rozhod.	0,8	0,81667	0,65333	➔	65,33 %
vize, strategie	0,7	0,75	0,525	➔	52,50 %
morální ocenění	0,3	0,8	0,24	➔	24,00 %
sociáoní ocenění	0,55	0,6	0,33	➔	33,00 %
pracovní prostředí	0,1	0,7	0,07	➔	07,00 %
pracovní doba	0,4	0,93333	0,37333	➔	37,33 %

Tabulka 30 Vyšší stupeň řízení KVP, SS, ES

Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) dle zastávaného stupně řízení

Celková spokojenost vychází z rovnice (7), kde *SS* je spokojenost se stimulem a *n* je počet stimulů. Hodnoty do rovnice vycházejí z tabulek (26) – (30).

$$(7)\ \boldsymbol{CSMS} = (\sum_{i=1}^{n} \boldsymbol{SS_i})/(\boldsymbol{n} * \boldsymbol{100})$$

V případě tohoto výzkumu

$$\boldsymbol{ni}\text{žší }\boldsymbol{stupe}\text{ň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \boldsymbol{735,625/10 * 100 = 0,735625}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková spokojenost s motivačním systémem na nižším stupni řízení je 73,56 %.**

$$\boldsymbol{st}\text{ř}\boldsymbol{edn}\text{í }\boldsymbol{stupe}\text{ň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \boldsymbol{765/10 * 100 = 0,765}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková spokojenost s motivačním systémem na středním stupni řízení je 76,5 %.**

$$\text{štábní }\boldsymbol{pracovníci} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \boldsymbol{662/10 * 100 = 0,662}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková spokojenost s motivačním systémem pro štábní pracovníky je 66,2 %.**

$$\boldsymbol{výkonní\ pracovníci} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \boldsymbol{687,1739/10 * 100 = 0,68717}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková spokojenost s motivačním systémem pro výkonné pracovníky je 68,72 %.**

$$\textbf{vyšší stupeň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CSMS = 908,333/10 * 100 = 0,908333}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková spokojenost s motivačním systémem na vyšším stupni řízení je 90,83 %.**

Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Pro výpočet celkové efektivnosti je nutné vypočítat *ESmax* pomocí rovnice (8) a poté dosadit do rovnice (9) spolu s hodnotami *ES*, které lze opět vyčíst z tabulek (26) – (30).

$$(8)\ \boldsymbol{ESmax = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550}$$

$$(9)\ \boldsymbol{CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ES_i)/ESmax}$$

V případě tohoto výzkumu

$$\textbf{nižší stupeň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CEMS = \frac{395,3125}{550} = 0,71875}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému na nižším stupni řízení je 71,88 %.**

$$\textbf{střední stupeň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CEMS = \frac{416,5}{550} = 0,757273}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému na středním stupni řízení je 75,73 %.**

$$\textbf{štábní pracovníci} \rightarrow \boldsymbol{CEMS = \frac{371,3}{550} = 0,675091}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému pro štábní pracovníky je 67,51 %.**

$$\textbf{výkonní pracovníci} \rightarrow \boldsymbol{CEMS = \frac{687,1739}{550} = 0,681067}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému pro výkonné pracovníky je 68,11 %.**

$$\textbf{vyšší stupeň řízení} \rightarrow \boldsymbol{CEMS = \frac{452,3333}{550} = 0,822424}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková efektivnost motivačního systému na vyšším stupni řízení je 82,24 %.

4.3.3.2 Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu v závislosti na věkové struktuře

Pro výpočet bude použit postup podle metodiky (kap. 3). Pořadí důležitosti motivačních stimulů (viz kap. 3.1) lze získat pomocí vzorce (1):

$$\boldsymbol{Stimul\ x = k_1 * 1(hodnota\ pořadí) + k_2 * 2 + \cdots + k_{10} * 10}$$

V přílohách práce jsou vloženy kontingenční tabulky, které byly získány z vyexportovaných dat elektronického dotazníku a pole kontingenčních tabulek byly zvoleny podle požadavků společnosti.

Data z kontingenčních tabulek byla dále přenesena do tabulek (31) a (32), již podle věkové struktury. Pořadí popisující jednotlivé sloupce tabulky vyjadřují, kolik respondentů v určité věkové skupině dalo jednotlivé stimuly na 1. – 10. místo.

Věková skupina 20 - 30 let												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
jiné		1		1				1	1		2	6	45
kariérní postup	1	5	5	7	3	2	1	2	1	1		28	123
morální ocenění vedoucím organizační jednotky			1	5	3	2	5	5	4	1	2	28	193
osobnost přímého nadřízeného		4	3	3	2	2	1	3	3	3	3	27	172
poskytované benefity	5	6	5	4	3	1	1		1		1	27	96
pracovní doba	2	1		2	3	5	2	2	4	2	4	27	187
pracovní prostředí	2		3	2	5	3	5	4	1	1	1	27	159
seberealizace	1	2	7	1	3	4	5	1	1	2	1	28	152
sociální ocenění pracovní skupinou	1	1	2	1	4	3	2	5	1	6	2	28	196
spoluúčast na rozhodování			1	1	1	4	4	1	6	7	3	28	229
vize, strategie, úspěšnost podniku		1		1		1	1	3	5	5	9	26	237
výše odměny za práci	16	7	1		1	1	1	1				28	59
celkem	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		

Tabulka 31 Motivační stimuly ve věkové skupině 20 - 30 let

Věková skupina 31 a více let												kontrolní součet	výpočet dle metodiky
Pořadí -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
jiné					1			1	2		4	8	75
kariérní postup	2		9	3	4	3	5	2	3	3	1	35	198
morální ocenění vedoucím organizační jednotky		1	6	4	7	6	1	3	2		4	34	200
osobnost přímého nadřízeného	1		1	1	2	4	5	1	6	8	6	35	285
poskytované benefity	3	17	4	4		2	2	1		2		35	119
pracovní doba	1	2		2	2	4	3	7	7	2	5	35	262
pracovní prostředí			2	4	6	3	11	3	3	1	1	34	219
seberealizace	4	7	3	7	6	3			2	3		35	151
sociální ocenění pracovní skupinou		1	4	7	4	6	2	5	2	3		34	200
spoluúčast na rozhodování	1	1	1	1		3	2	9	5	7	4	34	273
vize, strategie, úspěšnost podniku	23			2	2	1	4	3	3	6	10	54	296
výše odměny za práci		6	5		1							12	32
celkem	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35		

Tabulka 32 Motivační stimuly ve věkové skupině 31 a více let

Pořadí důležitosti stimulů na jednotlivých stupních řízení bude získáno stejným způsobem jako v předešlých kapitolách, tj. řádek s nejnižším číslem ve sloupci *Výpočet dle metodiky* bude zaujímat první místo a řádek s nejvyšším číslem poslední místo.[56]

Poté se stanoví váha důležitosti motivačních stimulů pomocí přidělení bodů, podle vzorce (2) → $\boldsymbol{V1B = 1/n}$ a nakonec se stanoví koeficient váhy pořadí (*KVP*) pomocí rovnice (3) → $\boldsymbol{KVP_i = váha\ vyjádřena\ v\ bodech * V1B\ (0,1)}$

Věková skupina 20 - 30 let				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	3	8	0,1	0,8
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	8	3	0,1	0,3
osobnost přímého nadřízeného	6	5	0,1	0,5
poskytované benefity	2	9	0,1	0,9
pracovní doba	7	4	0,1	0,4
pracovní prostředí	5	6	0,1	0,6
seberealizace	4	7	0,1	0,7
sociální ocenění pracovní skupinou	9	2	0,1	0,2
spoluúčast na rozhodování	10	1	0,1	0,1
vize, strategie, úspěšnost podniku	11	Vyřazen		
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 33 Věková skupina 20 - 30 let - pořadí stimulů, váha, KVP

[56] Pro přesnější odhad byl vymazán řádek *JINÉ* – kvůli elektronické formě dotazníku nebylo možné zjistit, co pro jednotlivce tento pojem znamenal

Věková skupina 31 a více let				
stimuly	pořadí	váha	V1B	KVPi
kariérní postup	4	7	0,1	0,7
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	5,5	5,5	0,1	0,55
osobnost přímého nadřízeného	10	1	0,1	0,1
poskytované benefity	2	9	0,1	0,9
pracovní doba	8	3	0,1	0,3
pracovní prostředí	7	4	0,1	0,4
seberealizace	3	8	0,1	0,8
sociální ocenění pracovní skupinou	5,5	5,5	0,1	0,55
spoluúčast na rozhodování	9	2	0,1	0,2
vize, strategie, úspěšnost podniku	11	Vyřazen		
výše odměny za práci	1	10	0,1	1

Tabulka 34 Věková skupina 31 a více let - pořadí stimulů, váha, KVP

Pro výpočet spokojenosti s daným stimulem v závislosti na věkové struktuře, budou použity vzorce z metodiky práce[57]:

$$(4)\ SV_i = počet\ výběrů * S_i$$

$$(5)\ SS_i = (\sum_{i=1}^{6} SV_i)/(SSmax_i)$$

Následně bude použit vzorec pro zjištění efektivnosti daného stimulu.

$$(6)\ ES_i = SS_i * KVP_i$$

Věková skupina 20 – 30 let					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,725	0,725	➔	72,50 %
poskyt. benefity	0,9	0,7125	0,64125	➔	64,13 %
osobnost přímého nadř.	0,5	0,77143	0,38571	➔	38,57 %
seberealizace	0,7	0,68571	0,48	➔	48,00 %
kariérní postup	0,8	0,59464	0,47571	➔	47,57 %
spoluú. na rozhod.	0,1	0,64821	0,06482	➔	06,48 %
vize, strategie	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
morální ocenění	0,3	0,74464	0,22339	➔	22,34 %
sociáoní ocenění	0,2	0,75536	0,15107	➔	15,11 %
pracovní prostředí	0,6	0,846	0,50786	➔	50,79 %
pracovní doba	0,4	0,80893	0,32357	➔	32,36 %

Tabulka 35 Věková skupina 20 -30 let, KVP, SS, ES

[57] Tabulky spokojenosti dle věku byly vloženy do příloh práce

Věková skupina 31 a více let					
Stimul	KVP	SS	ES		
Výše odměny	1	0,85	0,85	➔	85,00 %
poskyt. benefity	0,9	0,925	0,8325	➔	83,25 %
osobnost přímého nadř.	0,1	0,98929	0,09893	➔	09,89 %
seberealizace	0,8	0,80893	0,64714	➔	64,71 %
kariérní postup	0,7	0,66607	0,46625	➔	46,63 %
spoluú. na rozhod.	0,2	0,69107	0,13821	➔	13,82 %
vize, strategie	Vyřazen			➔	**Vyřazen**
morální ocenění	0,55	0,89107	0,49009	➔	49,01 %
sociáoní ocenění	0,55	0,84107	0,46259	➔	46,26 %
pracovní prostředí	0,4	0,93036	0,37214	➔	37,21 %
pracovní doba	0,3	0,90179	0,27054	➔	27,05 %

Tabulka 36 Věková skupina 31 a více let, KVP, SS, ES

Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) dle věkové struktury

Celková spokojenost vychází z rovnice (7), kde *SS* je spokojenost se stimulem a *n* je počet stimulů. Hodnoty do rovnice vycházejí z tabulek (35) a (36).

$$(7)\ \boldsymbol{CSMS} = (\sum_{i=1}^{n} \boldsymbol{SS_i})/(\boldsymbol{n} * \mathbf{100})$$

V případě tohoto výzkumu

$$\textbf{věková skupina } \mathbf{20-30\ let} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \mathbf{729,29/10 * 100 = 0,729286}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková spokojenost pracovníků (ve věku 20 – 30 let) s motivačním systémem je 72,93 %.

$$\textbf{věková skupina } \mathbf{31\ a\ více\ let} \rightarrow \boldsymbol{CSMS} = \mathbf{849,4643/10 * 100 = 0,849464}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ celková spokojenost pracovníků (ve věku 31 a více let) s motivačním systémem je 84,95 %.

Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Pro výpočet celkové efektivnosti je nutné vypočítat *ESmax* pomocí rovnice (8) a poté dosadit do rovnice (9) spolu s hodnotami *ES*, které lze opět vyčíst z tabulek (35) a (36).

$$(8)\ \boldsymbol{ESmax} = \mathbf{100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550}$$

$$(9)\ \boldsymbol{CEMS} = (\sum_{\boldsymbol{i=1}}^{\boldsymbol{10}} \boldsymbol{ES_i})/\boldsymbol{ESmax}$$

V případě tohoto výzkumu

$$\boldsymbol{věková\ skupina\ 20-30\ let} \rightarrow \boldsymbol{CEMS} = \frac{\boldsymbol{397,8393}}{\boldsymbol{550}} = \boldsymbol{0,723344}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému pro věkovou skupinu 20 – 30 let je 72,33%.**

$$\boldsymbol{věková\ skupina\ 31\ a\ více\ let} \rightarrow \boldsymbol{CEMS} = \frac{\boldsymbol{462,8393}}{\boldsymbol{550}} = \boldsymbol{0,841526}$$

Výsledek je nutné převést na procenta

→ **celková efektivnost motivačního systému pro věkovou skupinu 31 a více let je 84,15 %.**

5 Výsledky práce

5.1 Spokojenost s motivačním systémem, efektivnost motivačního systému

Celková spokojenost respondentů s motivačním systémem je 69,8 %.

Celková efektivnost motivačního systému pro vyšší výkon je 69,9 %.

Celková efektivnost motivačního systému pro setrvání v podniku je 71,1 %.

Z výše uvedeného lze odvodit, že všechny hodnoty jsou nadprůměrné a společnost nemá špatně nastavený motivační systém. Tyto výsledky jsou však velmi obecné a nepodrobné. Pro lepší zhodnocení motivačního systému lze využít poznatky z výpočtů podle vybraných kritérií.

5.1.1 Spokojenost s motivačním systémem a jeho efektivnost dle zastávaného stupně řízení

Celková spokojenost s motivačním systémem na nižším stupni řízení je 73,56 %.

Celková efektivnost motivačního systému na nižším stupni řízení je 71,88 %.

Celková spokojenost s motivačním systémem na středním stupni řízení je 76,5 %.

Celková efektivnost motivačního systému na středním stupni řízení je 75,73 %.

Celková spokojenost s motivačním systémem pro štábní pracovníky je 66,2 %.

Celková efektivnost motivačního systému pro štábní pracovníky je 67,51 %.

Celková spokojenost s motivačním systémem pro výkonné pracovníky je 68,72 %.

Celková efektivnost motivačního systému pro výkonné pracovníky je 68,11 %.

Celková spokojenost s motivačním systémem na vyšším stupni řízení je 90,83 %.

Celková efektivnost motivačního systému na vyšším stupni řízení je 82,24 %.

5.1.1.1 Návrh zlepšení účinnosti vybraných motivačních stimulů a jejich vliv na zvýšení celkové efektivnosti MS – řídící stupně

Na nižším stupni řízení byla největší spokojenost se stimuly *pracovní doba*, *pracovní prostředí* a *morální ocenění,* jelikož je ale jejich váha důležitosti průměrná a u morálního ocenění dokonce velmi podprůměrná, nejsou tolik efektivní. Nejvyšší váhu důležitosti má pro nižší stupeň řízení stimul *výše odměny*. Spokojenost s tímto stimulem je však lehce nadprůměrná, a proto efektivnost stimulu nedosahuje ani 70 %. Druhým nejváženějším stimulem jsou poskytované benefity, ale i zde efektivnost lehce přesahuje 60 %. Navýšení

těchto stimulů však závisí na možnostech společnosti a na vykonané práci zaměstnanců, která se v této práci nehodnotí (pokud práce zaměstnance nedosahuje požadovaného výkonu, nemůže očekávat vysokou odměnu). Zlepšení by bylo reálné provést pro stimul, který je v pořadí důležitosti zvolen jako třetí, tedy stimul *kariérní postup*. Spokojenost s tímto stimulem byla pouze 0,66 a proto celková efektivnost dosahovala lehce nadprůměrné hodnoty 53 %. Efektivnost by mohla být zlepšena možností kariérního postupu ze zaměstnance nižšího stupně řízení, který je pilný, spolehlivý a ctižádostivý, na vyšší pozici, např. vedoucího provozu. Tento fakt by mohl zlepšit i celkovou výkonnost zaměstnanců, kteří mají vidinu lepšího postavení ve společnosti.

Na středním stupni řízení se nachází pouze jeden zaměstnanec – Asistent provozního ředitele, jenž do značné míry zodpovídá za chod společnosti. Jelikož se jedná pouze o jednu osobu, není vyhodnocení ani případný návrh na zlepšení motivačního systému objektivní. Nejváženější stimul je pro asistenta ředitele *výše odměny*, který má efektivnost pouze 35 %. S ostatními stimuly je asistent ředitele víceméně spokojen. Východiskem pro tuto situaci by mohlo být zvětšení firmy o další provozy a nutnost rozšířit organizační strukturu o dalšího provozního ředitele. V tu chvíli bude mít asistent provozního ředitele nejlepší šanci stát se dalším provozním ředitelem, který bude mít již cenné zkušenosti.

Na úrovni štábního útvaru je opět nejváženější stimul *výše odměny,* který dosahuje efektivnosti necelých 80 %, což je na rozdíl od ostatních útvarů velmi dobrý výsledek. Druhým nejváženějším stimulem byl zvolen *kariérní postup,* jehož efektivita dosahuje hodnoty lehce nadprůměrné, tedy 53 %. V případě této společnosti se jedná pouze o 8 lidí napříč různými útvary (účtárna, marketing, aj.), což odpovídá zhruba počtu dva lidé na útvar, tudíž víceméně nemožnost kariérního růstu.

Pro výkonné pracovníky je nejváženější opět stimul *výše odměny*, jehož efektivnost dosahuje výsledku 77 %. Což lze považovat za dobrý výsledek. I v případě řadových zaměstnanců byl jako druhý nejváženější stimul zvolen *kariérní postup,* jehož efektivita dosahuje hodnoty lehce nadprůměrné, tedy 59 %. Efektivnost by mohla být zlepšena, stejně tak jako na úrovni nižšího stupně řízení, možností kariérního postupu z řadového zaměstnance, který je pilný a spolehlivý, na pozici koordinátora směny.

Vyšší stupeň řízení má rovněž nejváženější stimul *výše odměny*, jehož efektivnost dosahuje 93 %. Jelikož pravidla společnosti určuje vyšší řídící stupeň, je vidět, že jsou se systémem sami spokojeni. Zde žádného radikálního zlepšení není třeba.

5.1.2 Spokojenost s motivačním systémem a jeho efektivnost v závislosti na věkové struktuře

Celková spokojenost pracovníků (ve věku 20 – 30 let) s motivačním systémem je 72,93 %. Celková efektivnost motivačního systému pro věkovou skupinu 20 – 30 let je 72,33 %.

Celková spokojenost pracovníků (ve věku 31 a více let) s motivačním systémem je 84,95 %. Celková efektivnost motivačního systému pro věkovou skupinu 31 a více let je 84,15 %.

5.1.2.1 Návrh zlepšení účinnosti vybraných motivačních stimulů a jejich vliv na zvýšení celkové efektivnosti MS – věková struktura

Pro respondenty obou věkových skupin je nejváženější stimul *výše odměny* a druhý nejváženější je stimul *poskytované benefity*. Rozdíl nastává ve spokojenosti se stimulem a posléze s efektivností daného stimulu. Efektivnost stimulu *výše odměny* je pro pracovníky ve věkové struktuře 20 - 30 let pouze 72,5 %. Oproti tomu jsou zaměstnanci ve věkové skupině 31 a více let více spokojeni s tímto stimulem a jeho efektivnost nabývá hodnot 85 %. V obou případech však není efektivnost špatná a opět je nutné podotknout, že zlepšení tohoto stimulu závisí na možnostech společnosti. Zaměstnanci ve věkové skupině 31 a více let jsou celkově více spokojeni s jednotlivými stimuly, ale jelikož společnost upřednostňuje mnohdy mladší a fyzicky zdatnější zaměstnance, kteří požadovanou práci často lépe zastanou a celkově jich je ve firmě více, bylo by vhodné se zaměřit spíše na ně. Zlepšit by se mohl především stimul *kariérní postup,* který již byl několikrát zmiňován. Koeficient váhy pořadí nabývá 0,8, což znamená, že jsou před ním pouze dva stimuly (*výše odměny a benefity*). Jelikož je spokojenost s tímto stimulem pouhých 0,5946, efektivnost stimulu nabývá podprůměrné hodnoty 47,57 % Navrhované zlepšení by mohlo být shodné se zlepšením v kapitole 5.1.1.1, kde je vysvětleno podrobněji.

6 Závěr

Motivace zaměstnanců je stěžejní oblast pro všechny úspěšné firmy. Stále se do oblasti přináší mnoho poznatků z praxe a vznikají nové principy a pravidla, které mohou být pro firmy inspirací. Nelze ale říci, že by existoval všeobecný princip, který by zaručoval nejvyšší efektivnost a úspěšnost podniku. Je nutné si uvědomit, že každý jedinec je odlišný, a proto musí být odlišný i přístup k jeho motivování. Motivace závisí na několika faktorech, které si manažer musí uvědomit. Motivační proces závisí na možnostech firmy, předmětu činnosti, typu osobnosti zaměstnanců atd. Jiný přístup k motivaci by měl mít manažer IT, který je zodpovědný za zaměstnance, kteří jsou spíše kreativní, mají rádi volnější pracovní dobu a jsou schopni pracovat spíše pod vedoucím, který upřednostňuje sousedský styl řízení. Naopak řadoví zaměstnanci na pozicích skladník nejsou často schopni pracovat bez dozoru a platí na ně spíše autokratický styl řízení a motivace na bázi odměn a trestů.

Obecné principy, kterými by se mohla řídit každá firma neexistují, ale existují zákonitosti, kterými by se měl řídit manažer podniku a přizpůsobit jim pravidla práce. Práce by se měla zaměstnancům líbit a je potřeba přizpůsobovat úkoly lidem, ne lidi úkolům. Mnohdy stačí změnit způsob zadání práce a využít zájmy zaměstnanců ve prospěch firmy. Lidé se od sebe liší a poznat, co je motivuje dá mnohdy dost práce. Výsledkem je ale vyšší efektivnost práce, která přispívá ke konkurenceschopnosti firmy. Model motivačního pole předpokládá, že o motivaci rozhoduje osobnost, prostředí a okamžitá situace. Pokud manažer respektuje okamžité nastavení příslušného člověka a ví, jak jej motivovat, je jednání mnohem efektivnější a přínosnější. Velmi důležitá je také odezva určité situace. Je důležité, aby byl nastaven systém, který vede zaměstnance k tomu, že opakují to, co je vede k příjemným důsledkům, a naopak se vyhýbají chování s důsledky nepříjemnými. Vzorové chování manažera je další motivační nástroj pro zaměstnance. Pokud bude myslet, pracovat a žít tak, jak to požaduje od ostatních a bude pro své zaměstnance vzorem, budou se chtít zaměstnanci přiblížit k jeho postoji k životu a budou jím motivováni. Přestože se manažerovi povede objektivně nastavit nejoptimálnější systém, je velmi důležité, jak se v něm zaměstnanci subjektivně cítí – v praxi manažer balancuje na tom, aby uspokojil motivaci jednotlivce a zároveň, aby byl systém spravedlivý pro všechny.

V praktické části práce se pomocí dotazníkového šetření, který byl proveden na zaměstnancích personální agentury, potvrdilo, že každý zaměstnanec je jedinečný. Motivační stimuly byly seřazeny individuálně a žádný dotazník nebyl shodný. Pomocí

metodiky, která byla v práci zvolena, byla zjištěna celková efektivnost motivačního systému a spokojenost se systémem. Na požádání firmy byly provedeny také výpočty v závislosti na vybraných kritériích. Pomocí těchto výpočtů byla zjištěna nejmenší efektivnost stimulů *výše odměny* a *kariérní postup*. Nelze doporučit obecný návrh na zlepšení efektivnosti motivačního systému, ale pouze doporučení, které by ke zlepšení mohlo vést. Stimul *výše odměny* je závislý především na možnostech firmy a kvalitě vykonávané práce zaměstnanců. Pokud zaměstnanci pracují pod požadovaný výkon, nemohou čekat vysokou odměnu. Tento fakt by musel být zjištěn dalším šetřením, jež není součástí této práce, ale mohl by na práci navázat. Stimul kariérní postup by mohla společnost podpořit novými pravidly v rámci organizační struktury a motivovat tak své zaměstnance k lepšímu výkonu pomocí vidiny lepší pozice v pracovním žebříčku.

Metodikou této práce se může řídit každá firma, která by chtěla znát podrobněji motivaci svých zaměstnanců a na základě získaných údajů změnit motivační systém podniku. Znalost motivace zaměstnanců společnosti vede k efektivnějšímu vynaložení prostředků, zkvalitnění práce a větší konkurenceschopnosti společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BOUKAL, P. a kol. *Fundraising: pro neziskové organizace.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8794-7
- CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7848-8
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* (1. vydání). Praha: 2008, ISBN 978-80-7400-003-4
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů.* (1. vydání). Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s. 2006. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s. 2006. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- MARKOVÁ, M. *Sestra a pacient v paliativní péči.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3171-1
- MASLOW, A. *Motivation and Personality.* Addison-Wesley New York 1987. ISBN 978-0060419875
- MASLOW, A. H. *A theory of human motivation. 1943 (Plháková 220)*
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* (3. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9836-3
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* (3. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7656-9

- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.* (3. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9745-8
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.* (5. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-4401-8
- URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3176-6
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9599-2
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti.* (6. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-9090-9
- ŠAMÁNKOVÁ, M. a kol. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci.* Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-8-247-3223-7
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* (1. vydání). Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6173-2
- HERZBERG. *Herzberg's Theory of Motivation* [online].[cit. 5/2021]. Dostupné na: http://jam3c.tripod.com/jd9.html

7 Přílohy

Dotazník
Zjištění efektivnosti motivačního systému podniku

1 ☐ pracujete v podniku s hmotnou produkcí (výrobní podnik)

2 ☐ pracujete v podniku s nehmotnou produkcí (informace, konzultace poradenství, právní služby, finanční služby, …)

3 ☐ pracujete v podniku se smíšenou produkcí (vývoj technologií, software, služby, …)

Pokyny pro vyplňování:

Vybranou odpověď označte zaškrtnutím: ☒

Při určování pořadí označte pořadí do připravených rámečků 1, 2, 3, atd.

1
2
3

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

Dotazník má tři části:
Část – Informace o respondentovi
Část – Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta
Část – Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů v podniku respondenta

Část – Informace o respondentovi

Pohlaví

4 ☐ muž

5 ☐ žena

Věk

6 ☐ 20 - 30

7 ☐ 31 - 40

8 ☐ 41 - 50

9 ☐ 51 - 60

10 ☐ 61 a více

Dosažené vzdělání

11 ☐ základní

12 ☐ střední odborné

13 ☐ střední všeobecné

14 ☐ vysokoškolské humanitní

15 ☐ vysokoškolské technické

16 ☐ vysokoškolské ekonomické

17 ☐ jiné --> uveďte jaké:

Zastávaný stupeň řízení

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

19 □ vyšší řídící stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

20 □ střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, …)

21 □ nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, …)

22 □ štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, …)

23 □ výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta

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)

a) Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu

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

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

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

25 ☐ poskytované bonusy (hmotné, případě nehmotné povahy)

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

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

28 ☐ kariérní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídící pozici)

29 ☐ spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsob řešení problémů na Vašem pracovišti)

30 ☐ vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, která vede k úspěchu podniku)

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

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

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

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

34 ☐ .....

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

b) Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku

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

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

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

36 ☐ poskytované bonusy (hmotné, případě nehmotné povahy)

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

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

39 ☐ kariérní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídící pozici)

40 ☐ spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsob řešení problémů na Vašem pracovišti)

41 ☐ vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, která vede k úspěchu podniku)

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

43 ☐ sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima – atmosféra)

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

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

46 ☐ .....

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

3. Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů v podniku respondenta

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

Stimul – výše odměny (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6)

47 ☐

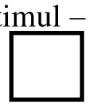
Stimul – poskytované bonusy (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6)

48 ☐

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

49

Stimul – seberealizace (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6)

50 

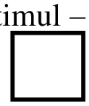
Stimul – kariérní postup (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6)

51

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

52

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

53 

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

54

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

55

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

56

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

57

Děkujeme za vyplnění dotazníku (zde bude oficiální poděkování)
AT

Data vygenerovaná z elektronického dotazníku

Pořadí důležitosti v závislosti na zastávaném stupni řízení – kontingenční tabulka

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (Seřaďte 1)	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
kariérní postup			1	2		3
osobnost přímého nadřízeného				1		1
poskytované benefity				8		8
pracovní doba	1			2		3
pracovní prostředí			1	1		2
seberealizace	1			4		5
sociální ocenění pracovní skupinou				1		1
vize, strategie, úspěšnost podniku					1	1
výše odměny za práci	6	1	3	27	2	39
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 2]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
jiné	1					1
kariérní postup	1		2	2		5
morální ocenění vedoucím organizační jednotky				1		1
osobnost přímého nadřízeného	1	1		2		4
poskytované benefity	2		1	19	1	23
pracovní doba				2	1	3
seberealizace	1		1	6	1	9
sociální ocenění pracovní skupinou	1			1		2
spoluúčast na rozhodování	1					1
vize, strategie, úspěšnost podniku			1			1
výše odměny za práci				13		13
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 3]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
kariérní postup	2	1	1	10		14
morální ocenění vedoucím organizační jednotky				7		7
osobnost přímého nadřízeného	1			3		4
poskytované benefity	2			7		9
pracovní prostředí				5		5
seberealizace	1		2	6	1	10
sociální ocenění pracovní skupinou	1			5		6
spoluúčast na rozhodování				1	1	2
výše odměny za práci	1		2	2	1	6

Celkový součet	8	1	5	46	3	63

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 4]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
jiné			1			1
kariérní postup	2			8		10
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1			7	1	9
osobnost přímého nadřízeného			1	3		4
poskytované benefity	1	1	2	4		8
pracovní doba	1			3		4
pracovní prostředí	1		1	4		6
seberealizace				7	1	8
sociální ocenění pracovní skupinou				8		8
spoluúčast na rozhodování				1	1	2
vize, strategie, úspěšnost podniku	2			1		3
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 5]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
jiné				1		1
kariérní postup	1		1	5		7
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	2			8		10
osobnost přímého nadřízeného				4		4
poskytované benefity			2	1		3
pracovní doba		1		4		5
pracovní prostředí	2		1	8		11
seberealizace			1	8		9
sociální ocenění pracovní skupinou	1			5	2	8
spoluúčast na rozhodování	1					1
vize, strategie, úspěšnost podniku	1				1	2
výše odměny za práci				2		2
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 6]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
kariérní postup	1			4		5
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1			7		8
osobnost přímého nadřízeného				6		6
poskytované benefity	1			1	1	3

pracovní doba	2		3	4		9
pracovní prostředí				5	1	6
seberealizace	1		1	5		7
sociální ocenění pracovní skupinou	1			8		9
spoluúčast na rozhodování	1	1	1	3	1	7
vize, strategie, úspěšnost podniku				2		2
výše odměny za práci				1		1
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 7]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**nižší stupeň řízení**	**střední stupeň řízení**	**štábní pracovník**	**výkonný pracovník**	**vyšší řídící stupeň**	**Celkový součet**
kariérní postup				5	1	6
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1		1	4		6
osobnost přímého nadřízeného	2		1	2	1	6
poskytované benefity				3		3
pracovní doba				4	1	5
pracovní prostředí	2		1	13		16
seberealizace	1	1		3		5
sociální ocenění pracovní skupinou				4		4
spoluúčast na rozhodování	1			5		6
vize, strategie, úspěšnost podniku			2	3		5
výše odměny za práci	1					1
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 8]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**nižší stupeň řízení**	**střední stupeň řízení**	**štábní pracovník**	**výkonný pracovník**	**vyšší řídící stupeň**	**Celkový součet**
jiné	1			1		2
kariérní postup	1			2	1	4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky			2	6		8
osobnost přímého nadřízeného				4		4
poskytované benefity	1					1
pracovní doba	1		1	7		9
pracovní prostředí	1	1		5		7
seberealizace				1		1
sociální ocenění pracovní skupinou	2			7	1	10
spoluúčast na rozhodování			2	8		10
vize, strategie, úspěšnost podniku	1			4	1	6
výše odměny za práci				1		1
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 9]	**Popisky sloupců**

Popisky řádků	nižší stupeň řízení	střední stupeň řízení	štábní pracovník	výkonný pracovník	vyšší řídící stupeň	Celkový součet
jiné				3		3
kariérní postup				4		4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky			1	4	1	6
osobnost přímého nadřízeného	3		1	4	1	9
poskytované benefity				1		1
pracovní doba	2		1	8		11
pracovní prostředí				3	1	4
seberealizace				3		3
sociální ocenění pracovní skupinou	1		1	1		3
spoluúčast na rozhodování	1		1	9		11
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1		6		8
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 10]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**nižší stupeň řízení**	**střední stupeň řízení**	**štábní pracovník**	**výkonný pracovník**	**vyšší řídící stupeň**	**Celkový součet**
kariérní postup				4		4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky		1				1
osobnost přímého nadřízeného				10	1	11
poskytované benefity				1	1	2
pracovní doba	1			2	1	4
pracovní prostředí	1			1		2
seberealizace	2			3		5
sociální ocenění pracovní skupinou	1		4	4		9
spoluúčast na rozhodování	2		1	11		14
vize, strategie, úspěšnost podniku	1			10		11
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 11]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**nižší stupeň řízení**	**střední stupeň řízení**	**štábní pracovník**	**výkonný pracovník**	**vyšší řídící stupeň**	**Celkový součet**
jiné				6		6
kariérní postup					1	1
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	3		1	1	1	6
osobnost přímého nadřízeného	1		2	6		9
poskytované benefity				1		1
pracovní doba				9		9
pracovní prostředí				1	1	2
seberealizace	1					1
sociální ocenění pracovní skupinou		1		1		2
spoluúčast na rozhodování	1			6		7
vize, strategie, úspěšnost podniku	2		2	15		19
Celkový součet	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Aktuální spokojenost či nespokojenost s daným stimulem v podniku v souvislosti se zastávaným stupněm řízení.

Výstup z elektronického dotazníku – kontingenční tabulky

Výše odměny	Popisky sloupců					
Popisky řádků	**NS**	**SS**	**ŠP**	**VP**	**VS**	**Celkem**
Spíše nespokojen				8		8
Spíše spokojen	3	1	1	21		26
Spokojen	3		4	15	1	23
Velmi spokojen	2			2	2	6
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Poskytované benefity	Popisky sloupců					
Popisky řádků	**NS**	**SS**	**ŠP**	**VP**	**VS**	**Celkem**
Spíše nespokojen	2			6		8
Spíše spokojen	1		4	16		21
Spokojen	5		1	15	2	23
Velmi spokojen		1		9	1	11
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Osobnost přímého nadřízeného	Popisky sloupců					
Popisky řádků	**NS**	**SS**	**ŠP**	**VP**	**VS**	**Celkem**
Nespokojen				1		1
Spíše nespokojen				5		5
Spíše spokojen	4		3	8		15
Spokojen	1	1	1	19		22
Velmi spokojen	3		1	13	3	20
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Seberealizace	Popisky sloupců					
Popisky řádků	**NS**	**SS**	**ŠP**	**VP**	**VS**	**Celkem**
Nespokojen				2		2
Spíše nespokojen	1		1	10		12
Spíše spokojen	3		3	18	1	25
Spokojen	3	1	1	9	1	15
Velmi spokojen	1			7	1	9
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Kariérní postup	Popisky sloupců					
Popisky řádků	**NS**	**SS**	**ŠP**	**VP**	**VS**	**Celkem**
Nespokojen				5		5
Spíše nespokojen	2		2	21		25
Spíše spokojen	4		1	10		15
Spokojen		1	2	6	2	11
Velmi spokojen	2			4	1	7
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Spoluúčast na rozhodování	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Nespokojen			1	4		5
Spíše nespokojen			2	12		14
Spíše spokojen	6		1	16	1	24
Spokojen	2	1	1	10	1	15
Velmi nespokojen				1		1
Velmi spokojen				3	1	4
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Vize, strategie, úspěšnost podniku	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Nespokojen			1			1
Spíše nespokojen	2			6		8
Spíše spokojen	4	1	3	22	1	31
Spokojen			1	14	2	17
Velmi spokojen	2			4		6
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Morální ocenění vedoucím	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Spíše nespokojen			1	6		7
Spíše spokojen	2	1	3	13		19
Spokojen	4		1	22	3	30
Velmi spokojen	2			5		7
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Sociální ocenění skupinou	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Nespokojen	1					1
Spíše nespokojen			1	5	1	7
Spíše spokojen	3	1	3	13	1	21
Spokojen	3		1	23	1	28
Velmi spokojen	1			5		6
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pracovní prostředí	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Spíše nespokojen			1	2		3
Spíše spokojen	3		1	12	2	18
Spokojen	2	1	2	19	1	25
Velmi spokojen	3		1	13		17
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Pracovní doba	Popisky sloupců					
Popisky řádků	NS	SS	ŠP	VP	VS	Celkem
Nespokojen				1		1
Spíše nespokojen				6		6
Spíše spokojen	3		1	12		16
Spokojen	2		3	18	1	24
Velmi spokojen	3	1	1	9	2	16
Celkem	**8**	**1**	**5**	**46**	**3**	**63**

Spokojenost se stimulem dle stupně řízení

Nižší stupeň řízení							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0	0
Spíše nespokojen (SK3)	35	105	70	0	35	70	0
Spíše spokojen (SK4)	65	0	65	260	195	260	390
Spokojen (SK5)	80	240	400	80	240	0	160
Velmi spokojen (SK6)	100	200	0	300	100	200	0
suma		545	535	640	570	530	550
smax = 8*100	800						
Spokojenost se stimulem		0,68125	0,66875	0,8	0,7125	0,6625	0,6875
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	0	0	20	0	0	
Spíše nespokojen (SK3)	35	70	0	0	0	0	
Spíše spokojen (SK4)	65	260	130	195	195	195	
Spokojen (SK5)	80	0	320	240	160	160	
Velmi spokojen (SK6)	100	200	200	100	300	300	
suma		530	650	555	655	655	
smax = 8*100	800						
Spokojenost se stimulem		0,6625	0,8125	0,69375	0,81875	0,81875	

Střední stupeň řízení							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0	0
Spíše nespokojen (SK3)	35	35	0	0	0	0	0
Spíše spokojen (SK4)	65	0	0	0	0	0	0
Spokojen (SK5)	80	0	0	80	80	80	80
Velmi spokojen (SK6)	100	0	100	0	0	0	0
suma		35	100	80	80	80	80
smax = 1*100	100						
Spokojenost se stimulem		0,35	1	0,8	0,8	0,8	0,8
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0	
Spíše nespokojen (SK3)	35	0	0	0	0	0	
Spíše spokojen (SK4)	65	65	65	65	0	0	
Spokojen (SK5)	80	0	0	0	80	0	
Velmi spokojen (SK6)	100	0	0	0	0	100	
suma		65	65	65	80	100	
smax = 1*100	100						
Spokojenost se stimulem		0,65	0,65	0,65	0,8	1	

Štábní pracovníci							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0	20
Spíše nespokojen (SK3)	35	0	0	0	35	70	70
Spíše spokojen (SK4)	65	65	260	195	195	65	65
Spokojen (SK5)	80	320	80	80	80	160	80
Velmi spokojen (SK6)	100	0	0	100	0	0	0
suma		385	340	375	310	295	235
smax = 5*100	500						
Spokojenost se stimulem		0,77	0,68	0,75	0,62	0,59	0,47
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociální ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	20	0	0	0	0	
Spíše nespokojen (SK3)	35	0	35	35	35	0	
Spíše spokojen (SK4)	65	195	195	195	65	65	
Spokojen (SK5)	80	80	80	80	160	240	
Velmi spokojen (SK6)	100	0	0	0	100	100	
suma		295	310	310	360	405	
smax = 5*100	500						
Spokojenost se stimulem		0,59	0,62	0,62	0,72	0,81	

Výkonní pracovníci							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	20	40	100	80
Spíše nespokojen (SK3)	35	280	210	175	350	735	420
Spíše spokojen (SK4)	65	1365	1040	520	1170	650	1040
Spokojen (SK5)	80	1200	1200	1520	720	480	800
Velmi spokojen (SK6)	100	200	900	1300	700	400	300
suma		3045	3350	3535	2980	2365	2640
smax = 46*100	4600						
Spokojenost se stimulem		0,661957	0,728261	0,768478	0,647826	0,51413	0,573913
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	20	
Spíše nespokojen (SK3)	35	210	210	175	70	210	
Spíše spokojen (SK4)	65	1430	845	845	780	780	
Spokojen (SK5)	80	1120	1760	1840	1520	1440	
Velmi spokojen (SK6)	100	400	500	500	1300	900	
suma		3160	3315	3360	3670	3350	
smax = 46*100	4600						
Spokojenost se stimulem		0,686957	0,720652	0,730435	0,797826	0,728261	

Vyšší řídící stupeň							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0	0
Spíše nespokojen (SK3)	35	0	0	0	0	0	0
Spíše spokojen (SK4)	65	0	0	0	65	0	65
Spokojen (SK5)	80	80	160	0	80	160	80
Velmi spokojen (SK6)	100	200	100	300	100	100	100
suma		280	260	300	245	260	245
smax = 3*100	300						
Spokojenost se stimulem		0,933333	0,866667	1	0,816667	0,866667	0,816667

spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	0
Spíše nespokojen (SK3)	35	0	0	35	0	0
Spíše spokojen (SK4)	65	65	0	65	130	0
Spokojen (SK5)	80	160	240	80	80	80
Velmi spokojen (SK6)	100	0	0	0	0	200
suma		225	240	180	210	280
smax = 3*100	300					
Spokojenost se stimulem		0,75	0,8	0,6	0,7	0,933333

Data vygenerovaná z elektronického dotazníku

Pořadí důležitosti v závislosti na věku – kontingenční tabulka

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 1]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
kariérní postup	1	1	1			3
osobnost přímého nadřízeného			1			1
poskytované benefity	5	1	2			8
pracovní doba	2			1		3
pracovní prostředí	2					2
seberealizace	1	2	1	1		5
sociální ocenění pracovní skupinou	1					1
vize, strategie, úspěšnost podniku		1				1
výše odměny za práci	16	8	10	4	1	39
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 2]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
jiné	1					1
kariérní postup	5					5
morální ocenění vedoucím organizační jednotky				1		1
osobnost přímého nadřízeného)	4					4
poskytované benefity	6	7	7	2	1	23
pracovní doba	1	1	1			3
seberealizace	2	2	4	1		9
sociální ocenění pracovní skupinou	1		1			2
spoluúčast na rozhodování		1				1
vize, strategie, úspěšnost podniku	1					1
výše odměny za práci	7	2	2	2		13
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 3]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
kariérní postup	5	5	3	1		14
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1	1	4	1		7
osobnost přímého nadřízeného	3	1				4
poskytované benefity	5		2	2		9
pracovní prostředí	3		1	1		5
seberealizace	7	1	1	1		10
sociální ocenění pracovní skupinou	2	2	1		1	6
spoluúčast na rozhodování	1		1			2
výše odměny za práci	1	3	2			6
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 4]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
jiné	1					1
kariérní postup	7		3			10
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	5	2	2			9
osobnost přímého nadřízeného	3			1		4
poskytované benefity	4	1	2	1		8
pracovní doba	2	1		1		4
pracovní prostředí	2	1	3			6
seberealizace	1	5	1		1	8
sociální ocenění pracovní skupinou	1	1	3	3		8
spoluúčast na rozhodování	1	1				2
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	1	1			3
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 5]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
jiné		1				1
kariérní postup	3	1	2	1		7
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	3	2	3	1	1	10
osobnost přímého nadřízeného	2	2				4
poskytované benefity	3					3
pracovní doba	3		1	1		5
pracovní prostředí	5	2	2	2		11
seberealizace	3	1	4	1		9
sociální ocenění pracovní skupinou	4	2	2			8
spoluúčast na rozhodování	1					1
vize, strategie, úspěšnost podniku		2				2
výše odměny za práci	1		1			2
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 6]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	> 61	Celkem
kariérní postup	2	2		1		5
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	2	2	2	2		8
osobnost přímého nadřízeného	2	1	2		1	6
poskytované benefity	1	1	1			3
pracovní doba	5	1	2	1		9
pracovní prostředí	3	2		1		6
seberealizace	4		2	1		7
sociální ocenění pracovní skupinou	3	2	4			9

spoluúčast na rozhodování	4	2	1			7
vize, strategie, úspěšnost podniku	1		1			2
výše odměny za práci	1					1
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 7]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30**	**31 - 40**	**41 - 50**	**51 - 60**	**> 61**	**Celkem**
kariérní postup	1	1	3	1		6
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	5	1				6
osobnost přímého nadřízeného	1	3	2			6
poskytované benefity	1	1		1		3
pracovní doba	2	1	2			5
pracovní prostředí	5	4	6	1		16
seberealizace	5					5
sociální ocenění pracovní skupinou	2			2		4
spoluúčast na rozhodování	4	2				6
vize, strategie, úspěšnost podniku	1		2	1	1	5
výše odměny za práci	1					1
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 8]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30**	**31 - 40**	**41 - 50**	**51 - 60**	**> 61**	**Celkem**
jiné	1	1				2
kariérní postup	2	2				4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	5	1	1	1		8
osobnost přímého nadřízeného	3			1		4
poskytované benefity		1				1
pracovní doba	2	3	3	1		9
pracovní prostředí	4	1	2			7
seberealizace	1					1
sociální ocenění pracovní skupinou	5	2	2	1		10
spoluúčast na rozhodování	1	2	4	2	1	10
vize, strategie, úspěšnost podniku	3		3			6
výše odměny za práci	1					1
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 9]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30**	**31 - 40**	**41 - 50**	**51 - 60**	**> 61**	**Celkem**
jiné	1	1	1			3
kariérní postup	1		1	2		4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	4	1	1			6

osobnost přímého nadřízeného	3	1	5			9
poskytované benefity	1					1
pracovní doba	4	4	2	1		11
pracovní prostředí	1	1		1	1	4
seberealizace	1	1	1			3
sociální ocenění pracovní skupinou	1	1	1			3
spoluúčast na rozhodování	6	1	2	2		11
vize, strategie, úspěšnost podniku	5	2	1			8
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 10]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30**	**31 - 40**	**41 - 50**	**51 - 60**	**> 61**	**Celkem**
kariérní postup	1		2		1	4
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	1					1
osobnost přímého nadřízeného	3	3	2	3		11
poskytované benefity		1	1			2
pracovní doba	2	1	1			4
pracovní prostředí	1	1				2
seberealizace	2	1	1	1		5
sociální ocenění pracovní skupinou	6	2	1			9
spoluúčast na rozhodování	7	3	4			14
vize, strategie, úspěšnost podniku	5	1	3	2		11
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu [Seřaďte 11]	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30**	**31 - 40**	**41 - 50**	**51 - 60**	**> 61**	**Celkem**
jiné	2	2	1	1		6
kariérní postup		1				1
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	2	3	1			6
osobnost přímého nadřízeného	3	2	3	1		9
poskytované benefity	1					1
pracovní doba	4	1	3		1	9
pracovní prostředí	1		1			2
seberealizace	1					1
sociální ocenění pracovní skupinou	2					2
spoluúčast na rozhodování	3	1	2	1		7
vize, strategie, úspěšnost podniku	9	3	4	3		19
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Aktuální spokojenost či nespokojenost s daným stimulem v podniku v souvislosti s věkovou strukturou podniku.

Výstup z elektronického dotazníku – kontingenční tabulky

Výše odměny	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Spíše nespokojen	2	3	1	1	1	8
Spíše spokojen	12	5	7	2		26
Spokojen	11	2	7	3		23
Velmi spokojen	3	3				6
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Poskytované benefity	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Spíše nespokojen	5	2			1	8
Spíše spokojen	8	5	7	1		21
Spokojen	10	4	4	5		23
Velmi spokojen	5	2	4			11
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Osobnost přímého nadřízeného	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	1					1
Spíše nespokojen	2	2	1			5
Spíše spokojen	6	4	4		1	15
Spokojen	11	3	5	3		22
Velmi spokojen	8	4	5	3		20
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Seberealizace	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	1	1				2
Spíše nespokojen	5	2	5			12
Spíše spokojen	9	4	8	3	1	25
Spokojen	8	3	2	2		15
Velmi spokojen	5	3		1		9
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Kariérní postup	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	2	2			1	5
Spíše nespokojen	10	4	9	2		25
Spíše spokojen	7	2	5	1		15
Spokojen	4	3	1	3		11
Velmi spokojen	5	2				7
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Spoluúčast na rozhodování	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	3		1		1	5
Spíše nespokojen	2	5	6	1		14
Spíše spokojen	13	3	6	2		24
Spokojen	8	3	1	3		15
Velmi nespokojen		1				1
Velmi spokojen	2	1	1			4
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Vize, strategie, úspěšnost podniku	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	1					1
Spíše nespokojen	4	2		1	1	8
Spíše spokojen	12	8	8	3		31
Spokojen	7	2	7	1		17
Velmi spokojen	4	1		1		6
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Spíše nespokojen	3	1	2	1		7
Spíše spokojen	8	5	4	1	1	19
Spokojen	12	6	9	3		30
Velmi spokojen	5	1		1		7
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Sociální ocenění pracovní skupinou	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Nespokojen	1					1
Spíše nespokojen	1	1	3	2		7
Spíše spokojen	8	5	5	2	1	21
Spokojen	13	7	7	1		28
Velmi spokojen	5			1		6
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pracovní prostředí	Popisky sloupců					
Popisky řádků	20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	Celkem
Spíše nespokojen	1	1	1			3
Spíše spokojen	3	7	5	2	1	18
Spokojen	13	4	6	2		25

Velmi spokojen	11	1	3	2		17
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Pracovní doba	**Popisky sloupců**					
Popisky řádků	**20 - 30 roků**	**31 - 40 roků**	**41 - 50 roků**	**51 - 60 roků**	**61 a více roků**	**Celkem**
Nespokojen			1			1
Spíše nespokojen	1	1	3	1		6
Spíše spokojen	6	7		2	1	16
Spokojen	13	1	9	1		24
Velmi spokojen	8	4	2	2		16
Celkem	**28**	**13**	**15**	**6**	**1**	**63**

Spokojenost se stimulem dle věkové kategorie

Věková skupina 20 - 30 let							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	20	20	40	60
Spíše nespokojen (SK3)	35	70	175	70	175	350	70
Spíše spokojen (SK4)	65	780	520	390	585	455	845
Spokojen (SK5)	80	880	800	880	640	320	640
Velmi spokojen (SK6)	100	300	500	800	500	500	200
suma		2030	1995	2160	1920	1665	1815
smax = 28*100	2800						
Spokojenost se stimulem		0,725	0,713	0,771	0,686	0,595	0,648
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	20	0	20	0	0	
Spíše nespokojen (SK3)	35	140	105	35	35	35	
Spíše spokojen (SK4)	65	780	520	520	195	390	
Spokojen (SK5)	80	560	960	1040	1040	1040	
Velmi spokojen (SK6)	100	400	500	500	1100	800	
suma		1900	2085	2115	2370	2265	
smax = 28*100	2800						
Spokojenost se stimulem		0,679	0,745	0,755	0,846	0,809	

Věková skupina 31 a více let							
spokojenost se stimulem	Si	Výše odměny	poskyt. benefity	osobnost přímého nadř.	seberealizace	kariérní postup	spoluú. na rozhod.
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	0
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	20	60	40
Spíše nespokojen (SK3)	35	210	105	105	245	525	420
Spíše spokojen (SK4)	65	910	845	585	1040	520	715
Spokojen (SK5)	80	960	1040	880	560	560	560
Velmi spokojen (SK6)	100	300	600	1200	400	200	200
suma		2380	2590	2770	2265	1865	1935
smax = 35*100	3500						
Spokojenost se stimulem		0,850	0,925	0,989	0,809	0,666	0,691
spokojenost se stimulem	Si	vize, strategie	morální ocenění	sociáoní ocenění	pracovní prostředí	pracovní doba	
Velmi nespokojen (SK1)	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen (SK2)	20	0	0	0	0	20	
Spíše nespokojen (SK3)	35	140	140	210	70	175	
Spíše spokojen (SK4)	65	1235	715	845	975	650	
Spokojen (SK5)	80	800	1440	1200	960	880	
Velmi spokojen (SK6)	100	200	200	100	600	800	
suma		2375	2495	2355	2605	2525	
smax = 35*100	3500						
Spokojenost se stimulem		0,848	0,891	0,841	0,930	0,902	