

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

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

**Yergalym Zamanbek**

© 2024 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Yergalym Zamanbek

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

**Analysis of the Efficiency of the Motivation System and a proposal for measures to increase the Efficiency of the Motivation System**

## Cíle práce

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

## Metodika

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

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

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRON, Jan; MACÁK, Tomáš. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NAKONEČNÝ, Milan; AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

## Konzultant

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

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

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.03.2024 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) vedoucímu panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. C., za odborné vedení mé diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za jeho rady a konzultace, které mi pomohly při psaní této práce.

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a efektivity motivačního systému ve vybraném podniku.

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

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení efektivity motivačního systému vybraného podniku a provést výpočty efektivity 10 základních stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Dále vypracovat doporučení zaměřených na zlepšení motivačního systému a zvýšení jeho efektivity.

Dílčím cílem práce je zjištění efektivity vybraných stimulů podle zvolených kritérií. Sběr dat bude probíhat pomocí dotazníkového šetření v LimeSurvey.

Teoretická část diplomové práce bude zahrnovat literární rešerši, základní informaci o motivaci a teorii motivaci.

V praktické části práce bude provedena analýza dat získaných pomocí dotazníku.

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

# **Analysis of the Efficiency of the Motivation System and a proposal for measures to increase the Efficiency of the Motivation System**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of motivation and the effectiveness of the motivational system in the selected company.

The main goal of the work is to find out the effectiveness of the current motivational system of the given company and to find out the effectiveness of individual selected incentives that motivate employees to increase their work performance. Based on the obtained data, develop recommendations that will lead to an increase in the effectiveness of the incentive system.

The main goal of the thesis is to evaluate the effectiveness of the motivational system of the selected company and to calculate the effectiveness of 10 basic stimules that motivate employees to increase work performance. Furthermore, develop recommendations aimed at improving the motivational system and increasing its effectiveness.

The partial goal of the work is to determine the effectiveness of the selected stimuli according to the selected criteria. Data collection will take place using a questionnaire survey in LimeSurvey.

The theoretical part of the thesis will include literature research, basic information about motivation and the theory of motivation.

In the practical part of the work, an analysis of the data obtained using the questionnaire will be carried out.

**Keywords:** motivation, stimulus, employee benefits, employee rewards, questionnaire, satisfaction, efficiency at work, motivation system, significance ranking coefficient, evaluation scale



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	12
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
2.1 Motiv a motivace .....	13
2.1.1 Definice motivace .....	13
2.1.2 Typologie motivace .....	14
2.1.3 Definice stimulu.....	15
2.1.4 Motiv.....	16
2.1.5 Stimulace a jeho formy .....	17
2.2 Teorie motivace.....	18
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	20
2.2.3 McClellandova teorie úspěchu.....	22
2.2.4 McGregorova teorie X a Y .....	23
2.3 Motivační system podniku .....	24
2.3.1 Odměňování pracovníků.....	24
2.3.2 Pochvala a uznání .....	25
2.3.3 Sankce.....	25
2.3.4 Nevhodné motivační nástroje .....	26
<b>3 Metodika diplomové práce.....</b>	<b>27</b>
3.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů .....	27
3.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů).....	28
3.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP).....	28
3.4 Výpočet spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS).....	29
3.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES) .....	31
3.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS).....	31
3.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS).....	32
<b>4 Charakteristika vybraného podniku.....</b>	<b>33</b>
4.1 Představení společnosti Vodafone Czech Republic a.s.....	33
4.2 Dotazníkové šetření.....	34
4.2.1 Dotazník.....	34
4.2.2 Výsledky dotazníku .....	35
<b>5 Vlastní práce.....</b>	<b>39</b>
5.1 Výpočty spokojenosti a efektivity motivačního systému ke zvýšení výkonu..	39
5.2 Výpočty spokojenosti a efektivity motivačního systému k setrvání v podniku	41

5.3	Výpočty spokojenosti a efektivnosti motivačního systému podle kritéria - věk pracovníků .....	43
5.4	Výpočty spokojenosti a efektivnosti motivačního systému podle stupně řízení ..	50
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....</b>	<b>62</b>
6.1	Zhodnocení výsledků motivačního systému ke zvýšení výkonu a k setrvání v podniku.....	62
6.2	Zhodnocení výsledků motivačního systému dle věku respondentů .....	66
6.3	Zhodnocení výsledků motivačního systému dle stupně řízení respondentů ....	73
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>89</b>
9.1	Seznam obrázků .....	89
9.2	Seznam tabulek.....	89

# 1 Úvod

Aktuálnost tématu diplomové práce spočívá v tom, že efektivní motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti moderních podniků.

Klíčovým úkolem managementu je řídit zdroje, které má podnik k dispozici, za účelem dosažení výsledků. V současné době je všeobecně přijímán princip, že nejdůležitějším zdrojem jakékoliv společnosti je jeho lidský kapitál, základem tohoto principu je optimální řízení lidských zdrojů. Jedním z nejdůležitějších rysů lidského kapitálu je jeho motivace pracovat, jehož řízení hraje hlavní roli v personálním řízení, protože obecně přijímanou myšlenkou je, že existuje přímá korelace mezi motivací zaměstnance a efektivitou jeho práce.

V poslední době se pozornost zvýšila na problém motivace jako manažerské funkce, s jejíž pomocí vedení jakéhokoli podniku povzbuzuje zaměstnance, aby jednali co nejefektivněji.

Motivace je činností, která povzbuzuje lidi k efektivní práci a k dosažení cílů. Úkolem pracovní motivace v manažerské praxi je povzbudit lidi, aby vykonávali práci co nejefektivněji v souladu s těmi, která jim byla svěřena.

Motivace hraje v podniku důležitou roli a je hlavním nositelem zájmů zaměstnanců. Stimuly mohou být jednotlivé předměty, činy jiných lidí a mnoho dalších hodnot, které lze zaměstnanci nabídnout jako kompenzaci za jeho zvýšenou duševní nebo fyzickou námahu.

Pochopení struktury a hierarchie motivů různých skupin zaměstnanců poskytuje možnost minimalizovat chyby v řízení a vytvořit prostředí podporující rozvoj tvůrčího potenciálu jednotlivých pracovníků.

Problém budování systému motivace a stimulace práce je v současnosti jedním z nejpálčivějších, neboť otázka neúčinnějších mechanismů motivace a stimulace zaměstnanců organizací v různých oblastech činnosti zůstává nevyřešena.

## **1.1 Cíl práce**

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

Na základě zjištěných dat vypracovat doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity motivačního systému.

Dílčím cílem práce je zjištění efektivity vybraných stimulů podle zvolených kritérií. Sběr dat bude probíhat pomocí dotazníkového šetření v LimeSurvey.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Motiv a motivace

#### 2.1.1 Definice motivace

Motivace je výzvou k akci a je nedílnou součástí každého profesního a osobního růstu. Systém motivů přímo souvisí s psychickými vlastnostmi člověka, neboť díky znalosti temperamentu je možné zvolit přístup ke každému zaměstnanci.

Motivaci lze chápat jako soubor vnitřních a vnějších hnacích sil, které podněcují člověka k jednání, stanovují hranice a formy činnosti a dávají této činnosti směr zaměřený na dosažení určitých cílů (Nákonečný, 1996).

V moderních vědeckých a periodických publikacích se používá řada definic motivace, které tento proces vysvětlují a analyzují z různých úhlů pohledu.

Z psychologického hlediska motivaci lze chápat jako intrapsychický proces, který vysvětluje důvody chování jedince a jeho „subjektivní význam“ (Nakonečný, 1997). Autor také zdůrazňuje, že motivace je primárně endogenním zdrojem, avšak může být vyvolána jak vnitřními stavy, tak i vnější situací člověka. Obdobně definuje motivaci i Mikuláščík (2015, s. 122) a tvrdí, že motivace je vnitřní pohnutka (potřeba), která „určuje příčinu chování, intenzitu zaujetí, jeho směr a také chování jedince“.

Hagemannová (1992, s. 7) analyzuje motivaci člověka v podniku a definuje motivaci jako „touhu člověka něco chtít“, která v důsledku vede k pocitu uspokojení. Autorka zároveň zdůrazňuje důležitost lidského přístupu ve vedení podniku. Podle ní motivace je jakési instrument, který je používán manažery pro dosažení cílů podniku. Z toho vyplývá, že každý manažer musí umět najít správný přístup ke každému zaměstnanci, motivovat ho jak finančně, tak i morálně a vytvářet dobré podmínky na pracovišti.

Při analýze definice motivace lze tedy dojít k závěru, že proces motivace nelze posuzovat jen z jednoho hlediska, jelikož tento proces zahrnuje jak činnosti manažera, tak i vnitřní motivaci jedince. Je důležité připomenout, že motivace směřuje k dosahování konkrétních cílů, jak samotného jedince, tak i celého podniku. Proto je nutné nejen porozumět principům motivace, ale také umět vybudovat efektivní motivační systém v podniku. Nastavení správného a efektivního motivačního systému pomáhá řídit zaměstnance v organizaci, ovlivňovat kvalitu vykonávané práce a určovat míru zapojení zaměstnanců do práce (Adair, 2004).

### 2.1.2 Typologie motivace

Dalším krokem při analýze podstaty motivace a motivačního systému je klasifikace typů motivace.

Urban (2017, s. 14) rozlišuje motivaci vnitřní a vnější:

- **Vnitřní motivace** – je proces, během kterého si člověk nezávislé utváří své vlastní motivy. Podle autora to zahrnuje především samostatnost zaměstnance, která vychází z „přirozené lidské potřeby řídit svou činnost“. Dále lze sem zařadit touhu po vysoce kvalitní práci, dosažení viditelných výsledků a příležitost rozvíjet si své schopnosti a úroveň vzdělání. Z takových vnitřních přesvědčení dochází k situaci, kdy zaměstnanec má svou práci rád a přál by si ji dále vykonávat;
- **Vnější motivace** – je proces, kdy je objekt motivace (zaměstnanec) ovlivňován zvenčí. Jako příklad lze uvést finanční odměňování (mzda, prémie, bonusy), ale také i ze stránky morální (uznání, pochvala, osobní prestiž).

Důležitou připomínkou je skutečnost, že vnitřní a vnější motivaci je často obtížné jasně rozlišit, protože v různých situacích může být lidské chování výsledkem komplexní interakce vnitřních i vnějších faktorů.

V případě vnitřních motivačních faktorů, které souvisejí s samotnou prací, může zaměstnanec dosáhnout určité odměny již v průběhu práce. Například tím způsobem, že vidí své výsledky práce, na které může být hrdý, což je důvodem toho, že jeho schopnosti rostou a zároveň může rozhodovat o činnosti sám, cítí, že jeho vykonaná práce je pro jeho organizaci důležitá a užitečná (Urban, 2017, s. 14).

Vnější motivační faktory, jako finanční odměny, obvykle působí až po vykonání práce. Aby mohly působit jako motivátory – vést k vyššímu pracovnímu úsilí, odpovědnosti, iniciativě je důležité, aby nebyly “automatické”, což znamená, aby se jejich poskytování vázalo na určité výsledky zaměstnance. Odměna, kterou pracovník dostane bez vynaložení jakéhokoliv úsilí nemá motivační vliv (Urban, 2017, s. 16).

Podle Dvořákové (2007, s. 70) motivaci lze dále rozlišovat na hmotnou a nehmotnou:

- **Motivace nehmotná** – z hierarchie Maslowa a z rozdělení motivaci na vnitřní a vnější vyplývá, že poměrná velká část motivace je založena na nehmotných okolnostech. Patří sem nejen faktory vnitřní, ale i část vnější motivace;
- **Motivace hmotná** – hlavním nástrojem hmotné motivace jsou peníze, které využíváme k uspokojení různých potřeb. Ve skutečnosti pro peníze a další motivační faktory platí, že s rostoucím uspokojením potřeb motivační účinek těchto nástrojů výrazně klesá. Podle Urbana (2017, s. 17) to souvisí s užitečností spotřebních statků, který má klesající tvar. Kromě toho na to má vliv i skutečnost, že pro zvýšení příjmů je potřeba obětovat velkou část volného času.

Dále lze rozlišit motivaci pozitivní a negativní (Wagnerová, 2008, s. 17):

- **Pozitivní motivace** – je typ pobídky, který podporuje efektivní dosahování cílů zaměstnance. Lze sem zařadit různé motivační opatření jako jsou např. odměny za úspěchy, přidělení zvláště důležité práce atd.;
- **Negativní motivace** – je typ pobídky, který naopak vytváří překážky k dosažení cílů zaměstnance. Jsou to především pokuty, sankce a další opatření směřující k postihu neuspokojivého plnění úkolů.

Dle Nakonečného (1996, s. 31) existují dva druhy motivace, a to vědomá a nevědomá. Toto dělení spíše vychází z psychologického hlediska chování člověka. Zatímco vědomá motivace se označuje jako záměrné jednání, kdy se jedinec chová podle „vědomě utvářeného a promyšleného“ plánu jednání, nevědomé chování je charakterizováno motivy, jichž si však jedinec nemusí být plně vědom.

### 2.1.3 Definice stimulu

S pojmem motivace úzce souvisí pojem stimulace, který lze v současné době používat jako synonyma. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v důsledku kterého dochází k změnám jeho činnosti pomocí změny psychických procesů, zejména změny jeho motivace (Hagemannová, 1992, s. 44).

#### 2.1.4 Motiv

Důvody, které vedou lidí k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy jako motiv nebo potřeba. Motivy obvykle vysvětlují, co způsobuje zaměstnance ke změně zaměstnání nebo profese, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon, proč se dva lidé nemají rádi.

Motiv je psychologická pohnutka, příčina nebo důvod lidského chování a prožívání, která mu dává psychologický smysl. Pojem motiv je obvykle spojen s pojmem cíl. Základním cílem motivace je dosažení určitého konečného stavu psychického nasycení, který často spočívá ve vnitřním uspokojení z dosažení stanovených cílů. Motivace působí až do okamžiku, kdy jsou dosaženy všechny cíle, které motiv vyvolává. Motivace jako psychologický faktor určuje směr, intenzitu a vytrvalost jednání (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142).

Podstatou procesu motivace je zaměření a aktivace jedince, což je vyjadřováno termíny –potřeby, pudy, zájmy a ideály. Proces motivace obvykle vyplývá z určitých rozporů, které se vztahují k fyziologii lidského organismu a k dynamice psychického dění. Člověk se snaží obnovovat ztracenou rovnováhu tím, že odstraňuje tyto rozpory. Potřeba je stav, když vzniká ztráta psychické rovnováhy (Pavličková, 2008, s. 19).

Každý motiv má svůj:

- Směr
- Intenzitu
- Trvanlivost
- Míru variability vzhledem k cílovému objektu.

Motiv je stav připravenosti a sklonu k určitému jednání, který slouží k vysvětlení a zdůvodnění svého chování v různých situacích. Efektivní motivace vyžaduje zohlednění individuálních charakteristik pracovníků, faktorů ovlivňujících změny v jejich potřebách a také ochoty vedení organizace podporovat jejich realizaci. Lidé mají mnoho potřeb, jako jsou např. touha postoupit ve své kariéře, touha získat znalosti a uznání ve svém oboru. Je důležité si uvědomit, že motivace zaměstnanců není vždy vymezována pouze materiálními aspekty, ale závisí také na morálním uspokojení, jako je pochvala za dosažené výsledky, zaujímání místa cti a další formy uznání (Pavličková, 2008, s. 19).



Nakonečný (1996, s. 29) motivy definuje jako „dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování člověka“. Podle autora motivy, na rozdíl od potřeb, jsou obsahem dovršujícím reakce, kde uspokojení jedince je konečným cílem motivace.

Podle Nakonečného (1996, s. 144) motivy se dělí na:

- **Biogenní (fyziologické)** - jsou to motivy, které vyjadřují biologické potřeby jedince (potřeba dýchání, pocit hladu, pocit žízně, pocit únavy, neklid a nuda, ospalost).
- **Sociogenní (psychogenní)** - vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti.

Existuje celá další řada rozdělení motivů jako Freudova jednofaktorová teorie motivace, kde za jediný motiv se považuje libido jako základní životní energie, dvoufaktorová teorie McClellanda, Maslowova hierarchie potřeb, kde potřeba je chápána jako podmínka udržování fyzického a duševního zdraví (Pavličková, 2008, s. 20).

### 2.1.5 Stimulace a jeho formy

S procesem motivace zaměstnanců úzce souvisí také proces stimulace, protože stimulace je jedním z prostředků motivace. Stimulační metody jsou realizovány pomocí různých stimulů.

Ty se dělí především na materiální (mzda, prémie, sociální pojištění, jídlo zdarma atd.) a nematné (vyjádření vděčnosti, pocit sounáležitosti s kolektivem, veřejné uznání atd. (Cejthamr, Dědina, 2010, s 144).

Hmotné stimuly lze rozdělit do 3 skupin: sociální, morální a sociálně-psychologické

- **Sociální stimuly** vyjadřují potřebu pracovníků po sebepotvrzení, zaujímání určitého postavení ve společnosti a potřebu moci. Tyto stimuly jsou vyjádřeny ve schopnosti podílet se na rozhodovacím procesu, ve schopnosti řídit tým, přinášet a realizovat své nápady;
- **Morální stimuly** vyjadřují potřebu respektu ze strany týmu a nadřízených, uznání vlastních zásluh. Morální podněty se mohou projevat v různých podobách. Může to být slovní pochvala, certifikát, čestná tabule, medaile, kvalifikace, děkovaný dopis pro rodinu zaměstnance;

- **Sociální a psychologické** stimuly představují potřebu zaměstnance komunikovat a zapojit se do týmu. Příslušnost k týmu lze vnímat jako záruku stability a důvěry.

Typické pobídky dle Růžičky (1992) jsou:

- Finanční odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku);
- Hodnocení pracovního výkonu (ocenění výkonu a osobnosti, určení budoucích perspektiv);
- Pracovní prostředí a pracovní podmínky (příznivé podmínky přispívají k pracovní spokojenosti, zatímco nepříznivé mohou vyvolávat nespokojenost);
- Hodnocení pracovní skupinou (uznání, společenský status, tituly);
- Porovnání výkonu s výsledky druhých (aspirace, sebehodnocení, cíle);
- Možnost pracovat samostatně a spoluúčast na rozhodování);
- Úroveň sociálních výhod.

Pro lepší pochopení pojmu motivace je nutné analyzovat vlastní proces motivace.

## 2.2 Teorie motivace

Motivační teorie se obecně dělí do dvou hlavních kategorií. První kategorie je známá jako teorie procesů, která je založena na vědeckých přístupech. Patří sem teorie očekávání a teorie spravedlnosti. Druhá, známá jako teorie obsahu, se zaměřuje na vnitřní motivace zaměstnance, která stimuluje k práci. Jako příklad druhé kategorie lze uvést Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Podrobnější zkoumání těchto teorií je uvedeno v další části.

Podle Hrona (2012, s. 137) mezi nejznámější a uznávané teorie motivace patří:

1. Maslowova hierarchie potřeb
2. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů
3. McClellandova teorie úspěchů
4. McGregorova teorie X a Y
5. Motivace v pojetí Woodwortha
6. Vroomova teorie očekávání
7. Adamsova teorie spravedlnosti
8. Alderferova teorie motivačních potřeb

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z nejpopulárnějších teorií motivace je koncept hierarchie potřeb, který navrhl americký psycholog A. Maslow ve 20. století. Poprvé byla popsána v roce 1943 v článku „The Theory of Human Motivation“ a od roku 1953 se stala široce známou.

Maslow se ve své teorii zaměřil na vnitřní aspirace zaměstnanců, přičemž zdůraznil, že ekonomické faktory nejsou jedinými motivátory. Místo toho zdůraznil různé potřeby, které nelze vždy materiálně uspokojit.

Podle jeho teorie je motivace nekonečná a proměnlivá charakteristika. Maslow identifikoval základní potřeby a klasifikoval je jako klíčové faktory lidské motivace. Je důležité poznamenat, že tato teorie se stala populární v 60. letech 20. století, což přispělo k jejímu širokému rozšíření a praktickému využití.

Maslowova pyramida potřeb představuje základní potřeby jedince, které jsou neměnné a jsou uspořádány podle principu hierarchie. Potřeby jsou rozděleny do pěti hlavních úrovní:

1. **Fyziologické potřeby** – jsou nezbytné pro každodenní existenci člověka (potřeby jídla, pití, spánku, oblečení atd.). Jejich intenzita převyšuje touhu uspokojit jakékoli jiné potřeby vyšší úrovně;
2. **Potřeba bezpečí** – zahrnuje potřeby ochrany, stabilitu, pořádek, právo a důvěru v budoucnost. Tato potřeba se zřetelněji projevuje u dětí, ale u dospělých bývá skrytá. Potřeba bezpečí působí jako aktivní síla jen zřídka, dominuje pouze v kritické situaci;
3. **Sociální potřeby** – člověk se vyznačuje touhou patřit k určité sociální skupině a komunikovat s ostatními lidmi v ní zahrnutými. Autor zpočátku definoval tuto rovinu pouze jako potřebu lásky a později přidal potřebu socializace;
4. **Potřeba uznání** – potřeby na této úrovni jsou rozděleny do dvou tříd. První zahrnuje touhy a aspirace spojené s pojmem „úspěch“: sebeúcta, sebevědomí, kompetence. Ve druhé třídě - potřeba respektu od ostatních, uznání osobních úspěchů člověka a jejich vysoké hodnocení, získání vysokého postavení, slávy, kariérního růstu a vedení v týmu;
5. **Potřeby seberealizace** – duchovní potřeby předpokládají seberealizaci jedince, nejúplnější využití znalostí a schopností, touhu po sebevyjádření prostřednictvím kreativity.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Deibl (2005, s. 26)

Později A. Maslow vytvořil rozšířenou verzi motivační teorie – přidal další dvě úrovně před Sebeaktualizací. Jsou to kognitivní potřeby (nové poznání, kreativita a objevování) a estetické potřeby (touha po kráse, harmonii).

Maslow uvažoval o skupinách motivů, které jsou řazeny v hodnotové hierarchii podle jejich role v rozvoji osobnosti, navíc identifikoval zákonitosti konstruování potřeb a hybné síly motivace. Autor zdůrazňuje, že motivem chování nejsou potřeby samotné, ale míra jejich uspokojení. Hnací silou motivace je skutečnost, že lidé nikdy nemohou plně dosáhnout svých cílů. Jakmile je dosaženo jednoho cíle a je uspokojena jakákoliv potřeba, vzniká nový cíl související s potřebou uspokojit nově vzniklou potřebu (Adair, 2004).

Na základě výše uvedeného lze určit základní principy charakterizující lidskou povahu podle Maslowa (Adair, 2004, s. 37):

- potřeby lidí nelze nikdy uspokojit absolutně;
- stav částečného nebo úplného neuspokojení potřeb podněcuje člověka k akci;
- existuje hierarchie potřeb.

### 2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie F. Herzberga se snaží podobně jako Maslow vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různými úrovní potřeb.

Herzbergova teorie, známá jako „dvoufaktorová teorie“ nebo „teorie motivace a hygieny“, ukazuje, že vnitřní a vnější aspekty práce se vzájemně ovlivňují, ale mají různé vlastnosti.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 131) spokojenost s prací se skládá ze dvou různých složek:

- **Faktory udržovací (hygienické)** – jsou faktory, související s vnějšími podmínkami, jako například místo práce, odměňování pracovníků, vztahy s nadřízenými a spolupracovníky. Příklady těchto faktorů jsou mzda, pracovní podmínky, jistota práce, postavení, vztahy v kolektivu a podniková politika a správa. Autor tyto faktory také označuje jako disatisfaktory.
- **Faktory motivační** – jsou vnitřní pohnutky, které jsou označovány jako satisfaktory. Ty souvisí s obsahem práce. Patří sem např. dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, povýšení, odpovědnost a samostatnost.

Herzberg tvrdí, že pracovní spokojenost a nespokojenost jsou dvě různé nezávislé proměnné. Pracovní nespokojenost je podle teorie důsledkem absence hygienických faktorů, ale i jejich přítomnost motivuje či uspokojuje pracovní sílu. Na druhou stranu motivační faktory slouží jako prostředek k obohacení práce člověka. Objevily se však otázky ohledně aplikace Herzbergovy teorie na různé lidské zdroje. Některé z motivačních faktorů mohou vést k nespokojenosti a některé z hygienických faktorů ke spokojenosti (Wagnerová, 2008, s. 19).

Obrázek 2 Herzbergova teorie

<b>MOTIVUJÍCÍ FAKTORY</b>	<b>UDRŽOVACÍ FAKTORY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažení cíle (úspěch)</li><li>• Uznání</li><li>• Povýšení</li><li>• Práce sama o sobě</li><li>• Možnost osobního růstu</li><li>• Odpovědnost</li><li>• Samostatnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podniková politika a správa</li><li>• Vztahy v kolektivu</li><li>• Pracovní podmínky</li><li>• Mzda</li><li>• Jistota práce</li><li>• Faktory v osobním životě</li><li>• Postavení</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.2.3 McClellandova teorie úspěchu

David McClelland byl americký psycholog, který v 50. letech 19. století vyvinul teorii motivace a identifikoval tři typy potřeb: moc, úspěch a příslušnost. Tyto potřeby navíc podle McClellanda nejsou uspořádány hierarchicky, ale vzájemně se ovlivňují.

Vzájemné ovlivňování potřeb podle D. McClellanda jsou:

- potřeba moci
- potřeba úspěchu
- potřeba sounáležitosti.

Potřeba moci je touha ovlivňovat ostatní. Potřeba úspěchu se projevuje v touze stanovovat si nové cíle a dosahovat jich efektivněji než dříve. Podle McClellanda se však lidé, kteří mají vysokou potřebu úspěchu, snaží riziku vyhýbat.

Potřeba sounáležitosti se projevuje v touze člověka po přátelských vztazích s ostatními a komunikaci. Takové lidi přitahují práce, která vyžaduje komunikaci a interakci s ostatními lidmi.

Na základě svého výzkumu McClelland identifikuje tři typy manažerů:

- **Institucionální manažeři s vysokou mírou sebekontroly** – jsou charakterizovány větší potřebou moci než příslušnosti ke skupině;
- **Manažeři, u kterých potřeba moci převládá nad potřebou sounáležitosti** – ve většině případů jsou lidé tohoto typu otevřenější a sociálně aktivnější než manažeři různých institucí;
- **Manažeři, jejichž potřeba sounáležitosti převládá nad potřebou moci** – jsou také otevření a společensky aktivní jedinci.

Podle zjištění McClellanda první dva typy manažerů řídí svá oddělení mnohem efektivněji především kvůli potřebě moci. Organizace však může čerpat z kombinací všech tří typů manažerů.

Ve vztahu k manažerské profesi můžeme vyvodit následující závěr: potřeba vládnout k dosažení cíle s rozvinutou potřebou participace a úspěchu dává dobré výsledky v práci manažera. Zaměstnanci s vysokou potřebou moci by měli mít příležitost k vedení a kontrole. Zaměstnanci s vysokou potřebou úspěchu by měli dostávat úkoly, které jim umožní prokázat své schopnosti a získat uznání za své úspěchy. Zaměstnanci s vysokou potřebou sounáležitosti - práce v týmu. Zaměstnanci s vysokou potřebou úspěchu mohou být motivováni odměnami za úspěch. Zaměstnanci s vysokou potřebou moci mohou být

motivováni příležitostmi k vedení a kariérnímu postupu. Motivační teorii D. McClellanda také lze použít k vytvoření systémů odměn.

Motivační teorie D. McClellanda obecně umožňuje manažerům efektivněji řídit své podřízené pracovníky s přihlédnutím k individuálním potřebám a motivům každého zaměstnance. To pomáhá vytvářet motivační prostředí v organizaci, které umožňuje zaměstnancům cítit se v práci dobře a podávat dobrý výkon. Využití motivační teorie D. McClellanda navíc může zvýšit míru spokojenosti zaměstnanců s jejich prací. Když pracovníci vidí, že jejich individuální potřeby jsou v práci brány v úvahu, mohou mít morální ocenění pracovní skupinou, což může výrazně zvýšit její úroveň motivace a výkon.

#### **2.2.4 McGregorova teorie X a Y**

Psycholog Douglas McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise*, vydané v roce 1960, navrhl dvě teorie, které vysvětlují, jak motivovat zaměstnance. McGregor je pojmenoval „Teorie X“ a „Teorie Y“.

Ze základního ustanovení této teorie vyplývá, že zaměstnanci jsou ze své podstaty líní a v podstatě se jedná o rozlišení dvou typů pracovníků (Wagnerová, 2008). Za každou cenu se vyhýbají práci a usilují o bezpečnost a pohodlí. Lidé se bojí zodpovědnosti a chtějí, aby jim bylo řečeno, co mají dělat. Motivovat je může pouze přísná kontrola, peníze a trest – hypotetický nebo skutečný.

McGregorova teorie motivace X ukazuje, že hlavními metodami personálního řízení jsou přísné vedení a kontrola; k dosažení cílů musí být zaměstnanci nuceni pracovat pod hrozbou sankcí; zaměstnanci nebudou dělat nic bez odměny; všichni zaměstnanci hledají benefity pro sebe a nemyslí na firmu; Nelze věřit ani jednomu zaměstnanci a mohou za to sami lidé, nikoliv systém. Je to snadné pochopit: Teorie X implikuje negativní motivaci. Manažer Teorie X věří, že jeho zaměstnanci nechtějí skutečně pracovat, proto musí jasně strukturovat činnosti a povzbuzovat zaměstnance k dosahování výsledků. Takový vedoucí obvykle má autoritářský styl řízení.

„Teorie Y“ je dodatkem k „teorii X“. Teorie Y je založena na zcela opačných principech. Podle této teorie jsou zaměstnanci ze své podstaty ambiciózní a chtějí převzít odpovědnost. Zaměstnanci chtějí být kreativní. Motivací je zde samotná práce. McGregorova teorie motivace Y ukazuje, že neochota pracovat není vrozenou schopností, ale je důsledkem špatných pracovních podmínek:

- osobní rozvoj a odměna jsou optimálním prostředkem k dosažení cílů podniku;
- zaměstnanci rozvíjejí sebekázeň a sebekontrolu, pokud k tomu má společnost vytvořeny podmínky;
- potenciál práce zaměstnanců je vyšší, než se běžně věří.

Podle Teorie motivace Y by zaměstnanci měli mít co největší volnost při uplatňování nezávislosti a kreativity. Pokud odstraníme všechna přísná pravidla a překážky, personál projeví kreativní přístup, začne pracovat obětavě, a proto se zvýší produktivita práce. Zdejší vedení má demokratický styl řízení: je otevřené pozitivním výhledům a příležitostem, které vytváří.

Na rozdíl od jiných teorií motivace McGregorova teorie motivace naznačuje, že zaměstnanci mohou být řízeni dvěma protichůdnými způsoby. McGregor jako jeden z prvních navrhl tezi, že úspěch lídra nezávisí na jeho osobních kvalitách, ale na schopnosti přizpůsobit se situaci, která se ve firmě vyvinula. Samozřejmě, že teorie Y se zdá být nejúčinnější, protože umožňuje dosáhnout největšího výkonu od zaměstnanců. „Teorie X“ považuje člověka za bezohledného a nezasvěceného zaměstnance. Z toho plyne potřeba donucení jako hlavního nástroje motivace a materiální pobídky jako pomocné. Samozřejmě existují zaměstnanci, kteří plně odpovídají tomu, jak je chápe „Teorie X“, ale jejich podíl mezi zbytkem personálu je poměrně malý.

## **2.3 Motivační system podniku**

### **2.3.1 Odměňování pracovníků**

V současné době většina pracovní činnosti je činností motivovanou: osoba, která vykonává určitou práci je přesvědčena v tom, že za vykonanou práci dostane něco, co jeho potřeby uspokojí.

Odměna je to, co pracovník dostane za vykonávání určité činnosti, který bude mít podobu uspokojení jeho potřeb. Tento pojem lze chápat v širokém nebo psychologickém smyslu tohoto slova: kromě odměny ve finanční podobě tvoří ji všechno, co je pro zaměstnance považováno jako příjemné, a motivuje ho znovu vykonávat určitou činnost (Urban, 2017, s. 116).

V případě odměňování pracovníků peníze zůstávají hlavním motivačním faktorem. Peníze jsou obvykle v zaměstnání diskutním námětem číslo jedna, zvláště v podnicích, kde



je hodnota zaměstnance posuzována podle statistiky prodeje. S růstem platu rostou i očekávání. Podle Hagemannové (1992, s. 44) plat má svůj význam z několika hledisek:

- Plat zajišťuje živobytí, a proto je motivací k práci;
- Výše platu vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale tak ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti;
- Zvýšení platu je potvrzením pracovních úspěchů;
- Zvýšení platu může být kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů s ostatními.

### **2.3.2 Pochvala a uznání**

Pochvalou rozumíme slovní ocenění od nadřízeného za provedení práce, která se týká schopností nebo odpovědného přístupu zaměstnance. Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn. vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami (Bělohlávek, 2008, s. 18).

Pochvala ze strany vedoucího pracovníka nemůže pochopitelně nahradit finanční odměnu. Platí to i naopak: finanční odměna nemůže nahradit pochvalu. Povzbuzení motivace pomocí pochvaly nebo uznání většina pracovníků čas od času potřebuje a některé osoby se bez ní dokonce neobejdou. Pochvala je důležitá tehdy, je-li práce zaměstnance má rutinní charakter nebo přináší mu jen málo příležitosti k osobnímu vynuknutí (Urban, 2017, s. 73).

### **2.3.3 Sankce**

V organizaci pozitivní motivace je spojena s motivací negativní, která je založena na sankcích. Sankce je stav, kdy pracovník určitou odměnu nedostane nebo bude mu snížena, z toho důvodu, že svůj úkol nevykonával dobře nebo včas. Sankcí může být cokoli, co je pro pracovníka nepříjemné. Sankce může mít hmotnou a nehmotnou podobu. Příkladem nehmotné sankce může být kritika nebo napomenutí (Urban, 2017, s.25).

Pozitivní motivace většinou je efektivnější než motivace negativní. V praxi při motivování zaměstnanců bez hrozby sankcí obejít nelze.

### 2.3.4 Nevhodné motivační nástroje

Kromě běžných motivujících metod existují i úmyslně využívané motivační praktiky. Společnosti, které je používají, obvykle nezvažují jejich vedlejší důsledky a snaží se napodobit jiné podobné organizace při jejich implementaci do praxe.

Mezi nejčastěji používané nevhodné motivační nástroje podle Urbana (2017, s.43) patří:

- **Vyhlašování zaměstnance roku nebo měsíce:** cílem tohoto nástroje je motivování zaměstnanců, aby mohli podat nejvyšší výkon. Problémem může stát to, že může být odměněn pouze jeden pracovník. Jelikož výkon ostatních zůstává bez většího povšimnutí, tento postup je v rozporu s principem, který říká, že za dobře vykonanou práci by pracovník měl být odměněn.
- **Vytváření zvláštních skupin zaměstnanců,** například tzv. “talentovaných zaměstnanců”: takoví zaměstnanci obvykle žádné zvláštní označení nevyžadují. Většinou jejich práce spočívá ve vnitřní motivaci, jediným požadavkem je možnost samostatně pracovat, bez velkých zásahů a omezování nadřízených a plně využívat svých zkušeností. Tento motivační nástroj má svoje nevýhody, například tím, že může poškodit motivaci těch lidí, kteří do ní zařazeni nebyli.
- **Nevhodné porovnávání a soutěžení:** jedná se o podobnou metodu jako předchozí dvě, ale mají širší dopad. Základem této metody je předpoklad, že velmi dobré hodnocení nemohou dostat všichni pracovníci současně. Důležitým nástrojem této metody je soutěžení.

### 3 Metodika diplomové práce

Pro stanovení efektivity motivačního systému je důležité provést 8 kroků:

1. Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů:
  - pořadí stimulů ke zvýšení výkonu
  - pořadí stimulů k setrvání v podniku
2. Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů
3. Stanovení koeficientu váhy pořadí – **KVP**
4. Výpočet spokojenosti s daným stimulem – **SS**
5. Výpočet efektivity jednotlivých stimulů – **ES**
6. Výpočet **CSMS** – celkové spokojenosti
7. Výpočet **CEMS** – celkové efektivity
8. Výpočet spokojenosti a efektivity s vybranými stimuly podle dvou kritérií:
  - stupně řízení
  - věku pracovníků

#### 3.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Pro určení pořadí důležitosti stimulu měli bychom definovat 10 nejvýznamnějších motivačních stimulů, které následně budou sledovány a hodnoceny. Každý respondent při vyplnění dotazníku si vyhodnotí důležitost jednotlivých stimulů podle sebe a bude stanovovat pořadí jejich důležitosti od 1 do 10. Nejvýznamnější stimul označí číslem 1 a nejméně významný stimul číslem 10.

Tabulka 1 Pořadí stimulů - příklad

<b>HS1</b>	1	4	4
<b>HS2</b>	20	2	0
<b>HS3</b>	4	12	7

Zdroj: Vlastní zpracování

V daném případě stanovení pořadí vypadá následovně:

- **HS1** má v odpovědích  $1 * 1.$  místo,  $4 * 2.$  místo a  $4 * 3.$  místo = 21
- **HS2** má v odpovědích  $20 * 1.$  místo,  $2 * 2.$  místo a  $0 * 3.$  místo = 24
- **HS3** má v odpovědích  $4 * 1.$  místo,  $12 * 2.$  místo a  $7 * 3.$  místo = 49

Pořadí stimulů bude vypadat následovně: **HS1** (21 bodů), **HS2** (24 bodů), **HS3** (49 bodů). Stimul HS1 se považuje za nejvýznamnější, neboť má nejmenší počet bodů ze všech.

### **3.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)**

Pro stanovení vah důležitosti motivačních stimulů lze využít pořadí stanovené našimi respondenty. Princip přidělení bodů je takový, že 10 bodů dostane stimul na prvním místě, 9 bodů dostane stimul na druhém místě a 1 bod dostane stimul na posledním místě. V případě definování více nebo méně než deseti stimulů měli bychom vypočítat váhu jednoho bodu.

$$V1B = 1 : n,$$

kde n je počet stimulů

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

### **3.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)**

Koeficient váhy pořadí je používán pro vyjádření síly vlivu stimulu na motivaci respondenta. Každý stimul má odlišnou sílu vlivu na motivaci jedince v podniku. Nejvyšší vliv má právě ten stimul, který se nachází na prvním místě, zatímco stimul na posledním místě má nejmenší vliv. Při výpočtu efektivity jednotlivých stimulů tento vliv je obvykle reprezentován koeficientem váhy pořadí (KVP).

Obrázek 3 Výpočet a přehled jednotlivých koeficientů váhy pořadí - KVP

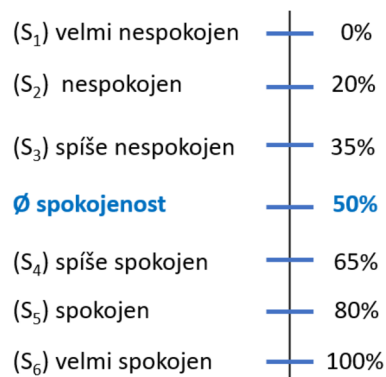
Pořadí (místo)	Váha vyjádřená v bodech	V1B	KVP
1.	10 bodů	0,1	1,00
2.	9 bodů	0,1	0,9
3.	8 bodů	0,1	0,8
4.	7 bodů	0,1	0,7
5.	6 bodů	0,1	0,6
6.	5 bodů	0,1	0,5
7.	4 bodů	0,1	0,4
8.	3 bodů	0,1	0,3
9.	2 bodů	0,1	0,2
10.	1 bodů	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky

### 3.4 Výpočet spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS)

V této části metodiky zkoumáme, jak jsou respondenti spokojeni s různými stimuly. V určité části dotazníku respondent by měl vyjádřit svůj názor a vyhodnotit svou spokojenost podle škály, kde každá úroveň spokojenosti má svou hodnotu vyjádřenou v procentech. Spokojenost pro další výpočty budou vyjadřovány v procentech.

Obrázek 4 Škála spokojenosti se stimuly



Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky

Pro výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem je zapotřebí získat odpovědi z dotazníku. Počet výběru násobíme příslušnou hodnotou ze stupnice spokojenosti, kde  $S_1=0$ ,  $S_2=20$ ,  $S_3=35$ ,  $S_4=65$ ,  $S_5=80$ ,  $S_6=100$ .

Obrázek 5 Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i$
velmi nespokojen $S_1 = 0$	0	$0 \times 0 = 0$
nespokojen $S_2 = 20$	1	$20 \times 1 = 20$
spíše nespokojen $S_3 = 35$	1	$35 \times 1 = 35$
spíše spojen $S_4 = 65$	3	$65 \times 3 = 195$
spokojen $S_5 = 80$	4	$80 \times 4 = 320$
velmi spokojen $S_6 = 100$	1	$100 \times 1 = 100$
<b>Součet</b>	<b>8</b>	<b><math>\Sigma SV_i</math> 670</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodiky

Součet  $\Sigma (SV_i)$  bude reprezentovat skutečnou spokojenost, která je bude vyjádřena v absolutní hodnotě. Absolutní hodnotu je potřeba použít k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem.

Teoreticky může nastat situace, když každý stimul od respondentů dostane hodnocení velmi spokojen. V tomto případě se jedná o maximální (100 %) spokojenosti s vybranými stimuly ( $\Sigma SS_{max_i}$ ). V případě 10 respondentů to bude:  $10 * 100 = 1000$  (%).

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

$$SS_1 = (670 / 1000) * 100 = 67 \text{ (\%)}$$

V daném případě spokojenost s tímto stimulem je na úrovni 67 %.

Symbolicky lze to zapsat:

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

### 3.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Pro zjištění efektivity daného stimulu (ES) je nutné vynásobit spokojenost vybraného stimulu koeficientem váhy pořadí (KVP). Efektivita stimulu bude závislá na hodnocení stimulu respondentem, neboť každý respondent bude mít odlišné hodnocení daného stimulu.

Vzorec pro výpočet efektivity daného stimulu je:

$$ES_1 = SS_1 \times KVP_1$$

V našem případě:

$$ES_1 = 0,67 \times 0,9 = 60,3 \times 100 = 60 (\%).$$

Efektivita (vliv) daného stimulu na celkovou efektivitu motivačního systému je na úrovni **60 %**.

Stejným principem se vypočte efektivita u všech dalších stimulů.

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

Výpočet celkové spokojenosti motivačního systému se provádí tak, že sečteme hodnoty spokojenosti vybraných stimulů (10) a vydělíme ji maximální možnou hodnotou spokojenosti se stimuly tzn.  $10 \times 100 = 1000$ .

Symbolicky to lze zapsat:

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

V našem případě:

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SS_i) / 1000$$

$$CSMS = 685,5 : 1000 = 0,6855 \times 100 = 68,55 \%$$

**Celková spokojenost s motivačním systémem je na úrovni 69 %**

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

Pro výpočet celkové efektivity motivačního systému je nutné sečíst všechny hodnoty dílčích efektivit stimulů a rozdělit ji s maximální možnou efektivitou (550). Maximální možná efektivita motivačního systému je rovna 550, je to součet maximálních hodnot na škále efektivity jednotlivých stimulů (100 + 90 + 80 + 70 + ..... +10).

Celková efektivita motivačního systému (CEMS) se vypočte jako:

$$ES_{\max} = 550$$

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

$$CEMS = 380,20 / 550 = 0,6912 * 100 = 61,49 \%$$

V tomto případě celková efektivita motivačního systému je na úrovni 61 %.



## 4 Charakteristika vybraného podniku

### 4.1 Představení společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. působí na českém trhu od roku 1999, kdy byla založena jako Český Mobil. Vodafone Czech Republic patří do mezinárodní telekomunikační skupiny “Vodafone Group” a v dnešní době je považován za jeden ze třech největších českých mobilních operátorů. Sídlo společnosti se nachází ve Stodůlkách v Praze. Generální ředitelkou společnosti se v roce 2024 stala Violeta Luca.

Vodafone kromě mobilních služeb nabízí svým zákazníkům služby kabelové televize a služby pevného připojení k internetu. Síť Vodafonu v současné době využívá 54 virtuálních operátorů jako například SAZKAmobil, Oskarta, DH Telecom, COOP Mobil, CENTROPOL, LAMA mobile a Quadruple.

Obrázek 6 Logo společnosti Vodafone



Zdroj: Vodafone (2024)

Vodafone je šetrný k životnímu prostředí a stal se prvním operátorem, který spustil tzv. Zelenou síť. Více než dvě třetiny její telekomunikační sítě jsou zásobovány z obnovitelných zdrojů (vodní elektrárny, bioplynové stanice, spalování biomasy, vítr, slunce). Zbývajících 30 % spotřeby energie ročně spoléhá na 20 000 výsadeb stromů ve spolupráci s Agenturou ochrany přírody a krajiny. V roce 2012 podle několika parametrů jako výroba materiálu, doprava, spotřeba energie společnost Vodafone získává environmentální hodnocení Eco-třída.

Nadace Vodafone byla založena v roce 2006 jako nezisková organizace a od svého založení získala více než 125 milionů Kč. Nadace má za cíl podpořit mladé lidi a všechny ostatní, kteří svou energii a kreativitu využívají ve prospěch komunity a společnosti. V rámci akceleračního programu “Laboratoř“ Nadace Vodafone pomáhá realizaci různých nápadů, poskytuje granty lidem.

## 4.2 Dotazníkové šetření

### 4.2.1 Dotazník

Dotazníkové šetření probíhalo mezi zaměstnanci marketingového oddělení společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. pomocí webového dotazníkového výzkumu LimeSurvey. Na dotazník odpovědělo celkem 129 respondentů, ze kterých 108 vyplnilo celý dotazník. Pro analýzu výsledku dotazníku se dále budou využívat odpovědi 108 respondentů. V první části dotazník obsahuje 6 otázek identifikačního charakteru, které nám pomohou rozdělit naše respondenty dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a stupně řízení v podniku. V další části dotazníku respondenti měli za úkol stanovit pořadí důležitosti vybraných stimulu podle svých preferencí. Celkový počet stimulu je 11. Stimul, který má nejvíc bodů bude vyřazen. Následné výpočty efektivity a spokojenosti budou probíhat na základě 10 stimulu.

Tabulka 2 Přehled 11 stimulu

HS1	Výše odměny za práci
HS2	Pracovní benefity
HS3	Osobnost nadřízeného
HS4	Seberealizace
HS5	Postup v kariéře
HS6	Spoluúčast na rozhodování podniku
HS7	Vize, strategie podniku
HS8	Morální ocenění skupinou
HS9	Sociální ocenění skupinou
HS10	Pracovní prostředí
HS11	Délka pracovní doby

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí části dotazníku respondenti mají přiřadit ke každému stimulu úroveň spokojenosti na škále 1 až 6, kde:

Tabulka 3 Škála spokojenosti respondentů s danými stimuly

1	velmi spokojený
2	spokojený
3	spíše spokojený
4	spíše nespokojený
5	nespokojený
6	velmi nespokojený

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Výsledky dotazníku

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Z obrázku lze vidět, že počet mužů a žen v daném podniku je stejný.

Obrázek 7 Pohlaví respondentů

Odpověď	Pohlaví	
	Počet	Hrubé procento
Žena (F)	54	50.00%
Muž (M)	54	50.00%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

Druhá otázka se týkala věku respondentů. Z tabulky lze pozorovat, že převažuje počet lidí ve věku 15 až 25 let, což tvoří 62 % dotazovaných respondentů. Dalších 28 % tvoří lidé ve věku 26 až 35 let. Ostatních 9 % tvoří lidé ve věku 36 až 50 let.

Obrázek 8 Věk respondentů

Odpověď	Věk	
	Počet	Hrubé procento
15 - 25 roků (ID21)	67	62.04%
26 - 35 roků (ID22)	31	28.70%
36 - 50 roků (ID23)	10	9.26%
51 - 60 roků (ID24)	0	0.00%
61 a více roků (ID25)	0	0.00%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

Další identifikační otázka se týkala nejvyšší dosaženého vzdělání respondentů. Z tabulky lze vidět, že velká část respondentů má vysokoškolské vzdělání s ekonomickým zaměřením (37,96 %) a vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením (33,33 %). 15,74 % respondentů odpovědělo, že mají vysokoškolské vzdělání s humanitním zaměřením. 6,48 % respondentů má základní vzdělání.

Obrázek 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Vzdělání	
	Počet	Hrubé procento
základní (ID31)	7	6.48%
stř. odborné (ID32)	2	1.85%
stř. všeobecné (ID33)	5	4.63%
VŠ humanitní (ID34)	17	15.74%
VŠ technické (ID35)	36	33.33%
VŠ ekonomické (ID36)	41	37.96%
jiné (ID37)	0	0.00%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

Čtvrtá otázka se týkala stupně řízení respondentů. Lze vidět, že téměř třetina pracovníků se nacházejí na nižším stupně řízení, dalších 22 % se nachází na středním stupně řízení, 14,81 % se nacházejí na vyšším stupně řízení. Také lze vidět, že podíl štábních pracovníků je 25,93 % a podíl výkonných pracovníků je 7,41 %.

Obrázek 10 Stupeň řízení

Odpověď	Stupeň řízení	
	Počet	Hrubé procento
ČPD (ID41)	0	0.00%
VSŘ (ID42)	16	14.81%
SSŘ (ID43)	24	22.22%
NSŘ (ID44)	32	29.63%
ŠP (ID45)	28	25.93%
VP (ID46)	8	7.41%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

Pátá otázka se týkala zaměření podniku. 29,63 % respondentů odpovědělo, že mají podnik s hmotnou produkcí. Třetina respondentů má podnik se smíšenou produkcí, 29,85 % má podnik se nehmotnou produkcí a ostatních 10 % má čistě obchodní podnik.

Obrázek 11 Zaměření podniku

Odpověď	Zaměření podniku	
	Počet	Hrubé procento
PHP (ID51)	32	29.63%
PSP (ID52)	36	33.33%
PNP (ID53)	29	26.85%
ČOP (ID54)	11	10.19%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

Poslední otázka byla o velikosti podniku, která je hodnocena podle počtu zaměstnanců. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se jedná o středně velký podnik.

Obrázek 12 Velikost podniku

Odpověď	Velikost podniku	
	Počet	Hrubé procento
MaP (ID61)	22	20.37%
SmP (ID62)	32	29.63%
SvP (ID63)	45	41.67%
VeP (ID64)	9	8.33%
Bez odpovědi	0	0.00%
Nezobrazeno	0	0.00%
<b>Celkem(hrubý)</b>	<b>108</b>	<b>100.00%</b>

Zdroj: LimeSurvey

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Výpočty spokojenosti a efektivity motivačního systému ke zvýšení výkonu

Tabulka 4 představuje výpočet všech 11 stimulů podle metodiky, kde každému stimulu jsou přiděleny koeficienty váhy pořadí. Stimul, který má nejnižší počet bodů bude považován za nejvýznamnější. V daném případě nejvýznamnější je stimul výše odměny za práci, který obdržel 267 bodů. Stimul sociální ocenění skupinou získal největší počet bodů (905) a bude vyřazen.

Tabulka 4 Výpočet pořadí důležitosti stimulů ke zvýšení výkonu

													<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	72	12	0	7	2	2	3	2	1	2	5	267	1	
Pracovní benefity	14	26	28	11	8	4	4	4	3	2	4	409	0,9	
Osobnost nadřízeného	2	12	12	12	14	12	14	4	11	8	7	638	0,5	
Seberealizace	3	8	7	14	20	20	12	10	4	5	5	621	0,6	
Postup v kariéře	6	11	13	14	14	18	9	9	6	5	3	573	0,7	
Spoluúčast na rozhodování v podniku	2	4	5	12	6	13	20	16	12	12	6	743	0,4	
Vize, strategie podniku	1	5	3	5	16	8	13	19	16	11	11	786	0,3	
Morální ocenění skupinou	1	3	9	7	6	6	4	23	17	19	13	826	0,2	
Sociální ocenění skupinou	2	1	4	7	7	6	4	12	15	19	31	905	0	
Pracovní prostředí	3	1	4	6	7	14	14	6	18	22	13	831	0,1	
Délka pracovní doby	2	25	23	13	8	5	11	3	5	3	10	529	0,8	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že vysoké spokojenosti dosahují stimuly (vize, strategie podniku – 72 %, stimul postup v kariéře – 71 % a stimul výše odměny za práci – 70 %. Nejvyšší efektivitu vykazují stimuly výše odměny za práci – 70 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu pracovní prostředí – 7 %.

Tabulka 5 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů ke zvýšení výkonu

KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	4 / 0,70	7 / 0,40	8 / 0,30	9 / 0,20	10 / 0,10	3 / 0,80
Stupeň spokojenosti		HSV1	HSV2	HSV3	HSV4	HSV5	HSV6	HSV7	HSV8	HSV10	HSV11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	160	160	140	280	160	160	120	160	140	80
spíše nespokojen	35	210	490	630	315	350	420	280	315	210	280
spíše spokojen	65	780	1560	1690	1755	1495	1885	1105	1430	1820	1105
spokojen	80	4960	3440	2480	3200	3840	2800	4000	4080	3840	3360
velmi spokojen	100	1400	1500	2200	1700	1800	2000	2300	1300	1400	2600
suma SV <sub>i</sub>		7510	7150	7140	7250	7645	7265	7805	7285	7410	7425
S <sub>max</sub>	108	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800
n	100										10800
SS <sub>i</sub>		0,70	0,66	0,66	0,67	0,71	0,67	0,72	0,67	0,69	0,69
SS <sub>i</sub> v procentech		70 %	66 %	66 %	67 %	71 %	67 %	72 %	67 %	69 %	69 %
KVP		1,00	0,90	0,50	0,60	0,70	0,40	0,30	0,20	0,10	0,80
ES <sub>i</sub>		0,70	0,60	0,33	0,40	0,50	0,27	0,22	0,13	0,07	0,55
ES <sub>i</sub> v procentech		70 %	60 %	33 %	40 %	50 %	27 %	22 %	13 %	7 %	55 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému.

Tabulka 6 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity ke zvýšení výkonu

KVP	1 / 1,00	9 / 0,20	6 / 0,50	5 / 0,60	4 / 0,70	7 / 0,40	8 / 0,30	9 / 0,20	10 / 0,10	3 / 0,80		
	HSV 1	HSV 2	HSV 3	HSV 4	HSV 5	HSV 6	HSV 7	HSV 8	HSV 0	HSV 1	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,70	0,66	0,66	0,67	0,71	0,67	0,72	0,67	0,69	0,69	6,84	684
(ES <sub>i</sub> )	0,70	0,60	0,33	0,40	0,50	0,27	0,22	0,13	0,07	0,55	3,77	377

Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 684 / 10 * 100 = 68,4 \%$$



To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 68 %.  
Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 377 / 550 * 100 = 68,54 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 69 %.

## 5.2 Výpočty spokojenosti a efektivity motivačního systému k setrvání v podniku

Tabulka 7 představuje výpočet pořadí stimulu směrem k setrvání v podniku. Lze vidět, že na prvním místě se umístil stimul výše odměny a na posledním stimul sociální ocenění skupinou. Stimul sociální ocenění vyřazujeme, neboť získal největší počet bodů ze všech.

Tabulka 7 Výpočet pořadí důležitosti k setrvání v podniku

												<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>													
Výše odměny za práci	58	20	4	3	5	6	2	2	2	3	3	294	1
Pracovní benefity	24	22	18	6	11	9	2	3	2	3	8	429	0,9
Osobnost nadřízeného	5	20	17	8	6	13	11	9	5	10	4	574	0,8
Seberealizace	4	10	16	20	9	13	11	9	4	7	5	585	0,7
Postup v kariéře	5	7	12	15	14	14	14	6	7	7	7	625	0,6
Spoluúčast na rozhodování v podniku	1	4	8	12	5	16	19	12	16	8	7	732	0,3
Vize, strategie podniku	6	2	4	8	22	8	14	17	11	8	9	724	0,4
Morální ocenění skupinou	1	2	1	8	9	6	9	18	24	12	17	851	0,1
Sociální ocenění skupinou	2	2	5	7	6	8	11	8	15	26	18	861	0
Pracovní prostředí	2	5	6	6	10	4	8	19	16	17	15	815	0,2
Délka pracovní doby	-	14	17	15	11	11	7	5	6	7	15	638	0,5

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 8 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Výsledky výpočtu spokojenosti a efektivity k setrvání podniku vypadají velmi podobné jako výsledky ke zvýšení výkonu, ale hlavně se odlišují od nich koeficienty váhy pořadí (KVP). Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazují stimuly vize, strategie podniku – 72 %, stimul postup v kariéře – 71 % a stimul výše odměny za práci – 70 %. Nejvyšší efektivitu vykazují stimuly výše odměny za práci – 70 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu pracovní prostředí – 7 %.

Tabulka 8 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů k setrvání v podniku

Pořadí / KVP		1/ 1,00	9 /0,20	3/ 0,80	4/ 0,70	5/ 0,60	8/ 0,30	7/ 0,40	10/ 0,10	2 /0,90	6/ 0,50
Stupeň spokojenosti		HSV1	HSV 2	HSV3	HSV4	HSV5	HSV6	HSV7	HSV8	HSV 10	HSV1 1
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	160	160	140	280	160	160	120	160	140	80
spíše nespokojen	35	210	490	630	315	350	420	280	315	210	280
spíše spokojen	65	780	1560	1690	1755	1495	1885	1105	1430	1820	1105
spokojen	80	4960	3440	2480	3200	3840	2800	4000	4080	3840	3360
velmi spokojen	100	1400	1500	2200	1700	1800	2000	2300	1300	1400	2600
suma SV <sub>i</sub>		7510	7150	7140	7250	7645	7265	7805	7285	7410	7425
S <sub>max</sub>	108	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,70	0,66	0,66	0,67	0,71	0,67	0,72	0,67	0,69	0,69
SS <sub>i</sub> v procentech		70 %	66%	66 %	67 %	71 %	67 %	72 %	67 %	69 %	69 %
KVP		1,00	0,9	0,8	0,7	0,6	0,3	0,4	0,1	0,2	0,5
ES <sub>i</sub>		0,70	0,60	0,53	0,47	0,42	0,20	0,29	0,07	0,14	0,34
ES <sub>i</sub> v procentech		70 %	60%	53 %	47 %	42 %	20 %	29 %	7 %	14 %	34 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému.

Tabulka 9 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity k setrvání v podniku

Pořadí / KVP	1 / 1,00	9 / 0,20	6 / 0,50	5 / 0,60	4 / 0,70	7 / 0,40	8 / 0,30	9 / 0,20	10 / 0,10	3 / 0,80		
	HSV1	HSV2	HSV3	HSV4	HSV5	HSV6	HSV7	HSV8	HSV10	HSV11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,70	0,66	0,66	0,67	0,71	0,67	0,72	0,67	0,69	0,69	6,84	684
(ES <sub>i</sub> )	0,70	0,60	0,53	0,47	0,42	0,20	0,29	0,07	0,14	0,34	3,75	375

Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 684 / 10 * 100 = 68,4 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 68 %.  
Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ES_i) : 550$$

$$CEMS = 375 / 550 * 100 = 68,18 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 68 %.

### 5.3 Výpočty spokojenosti a efektivnosti motivačního systému podle kritéria - věk pracovníků

Tabulka 10 obsahuje výpočty pořadí důležitosti u respondentů ve věku 15-25 let. Stimul výše odměny za práci obdržel nejmenší počet bodů a je považován za nejméně významný. Stimul sociální ocenění skupinou získal největší počet bodů a bude vyřazen.

Tabulka 10 Výpočet pořadí důležitosti stimulů - 15-25 let

												<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>													
Výše odměny za práci	42	10	-	4	1	1	1	2	1	2	3	174	1
Pracovní benefity	10	10	20	6	5	4	3	3	1	2	3	270	0,9
Osobnost nadřízeného	1	5	5	8	5	8	11	2	9	6	7	442	0,5
Seberealizace	3	4	6	6	10	15	6	5	4	4	4	395	0,6
Postup v kariéře	1	10	11	9	10	9	3	6	3	2	3	343	0,7
Spoluúčast na rozhodování v podniku	2	2	3	10	6	4	12	7	9	8	4	454	0,4
Vize, strategie podniku	1	2	3	4	13	4	7	11	7	10	5	474	0,3
Morální ocenění skupinou	1	2	6	5	5	4	3	15	14	6	6	485	0,2
Sociální ocenění skupinou	2	1	1	5	5	4	3	10	9	9	18	546	0
Pracovní prostředí	2	1	4	3	2	10	9	3	8	16	9	516	0,1
Délka pracovní doby	2	20	8	7	5	4	9	3	2	2	5	323	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazují stimuly vize, strategie podniku – 69 %, stimul postup v kariéře – 66 % a stimul výše odměny za práci – 65 %. Nejvyšší efektivitu vykazují stimuly výše odměny za práci – 65 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu pracovní prostředí – 6 %.

Tabulka 11 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 15-25 let

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	4 / 0,70	7 / 0,40	8 / 0,30	9 / 0,20	10 / 0,10	3 / 0,80
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS10	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	120	140	60	200	140	120	80	140	140	80
spíše nespokojen	35	210	455	560	280	280	350	210	210	210	280
spíše spokojen	65	520	1040	1300	1300	1040	1300	715	1170	1235	845
spokojen	80	2720	1280	1280	1680	2240	1520	2400	2240	2080	1520
velmi spokojen	100	800	1100	800	700	700	800	1200	300	400	1200
suma SV <sub>i</sub>		4370	4015	4000	4160	4400	4090	4605	4060	4065	3925
S <sub>max</sub>	67	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700	6700
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,65	0,60	0,60	0,62	0,66	0,61	0,69	0,61	0,61	0,59
SS <sub>i</sub> v procentech		65 %	60 %	60 %	62 %	66 %	61 %	69 %	61 %	61 %	59 %
KVP		1,00	0,90	0,50	0,60	0,70	0,40	0,30	0,20	0,10	0,80
ES <sub>i</sub>		0,65	0,54	0,30	0,37	0,46	0,24	0,21	0,12	0,06	0,47
ES <sub>i</sub> v procentech		65 %	54 %	30 %	37 %	46 %	24 %	21 %	12 %	6 %	47 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému.

Tabulka 12 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 15-25 let

Pořadí / KVP	1 / 1,00	9 / 0,20	6 / 0,50	5 / 0,60	4 / 0,70	7 / 0,40	8 / 0,30	9 / 0,20	10 / 0,10	3 / 0,80		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS10	HS11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,65	0,60	0,60	0,62	0,66	0,61	0,69	0,61	0,61	0,59	6,22	622
(ES <sub>i</sub> )	0,65	0,54	0,30	0,37	0,46	0,24	0,21	0,12	0,06	0,47	3,42	342

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 622 / 10 * 100 = 62,2 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí **62 %**.

Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 342 / 550 * 100 = 62,18 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je **62 %**.

Tabulka 13 Pořadí důležitosti stimulů - 26-35 let

												<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>													
Výše odměny za práci	20	2	-	3	1	1	2	-	-	-	2	83	1
Pracovní benefity	4	12	7	3	2	-	1	1	-	-	1	97	0,9
Osobnost nadřízeného	1	4	4	3	8	4	2	1	2	2	-	157	0,8
Seberealizace	-	3	1	7	6	4	5	4		1	-	168	0,6
Postup v kariéře	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>0</b>
Spoluúčast na rozhodování v podniku	-												
		2	2	2	-	7	3	9	2	3	1	212	0,4
Vize, strategie podniku	-	3	-	1	1	3	5	3	8	1	6	240	0,2
Morální ocenění skupinou	-												
		1	2	2	1	2	1	7	3	8	4	247	0,1
Sociální ocenění skupinou	-												
		-	2	1	2	2	1	2	4	7	-	161	0,7
Pracovní prostředí	1	-	-	3	4	3	4	2	7	5	2	230	0,3
Délka pracovní doby	-	3	11	4	2	1	2		2	1	5	168	0,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka představuje výpočet pořadí důležitosti všech stimulů. Stimul výše odměny za práci má nejmenší počet bodů a je považován za nejméně významný. Stimul postup v kariéře získal největší počet bodů a bude vyřazen.

Tabulka 14 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 26-35 let

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	3 / 0,80	5 / 0,60	7 / 0,40	9 / 0,20	10 / 0,10	4 / 0,70	8 / 0,30	6 / 0,50
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS10	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	40	20	80	60	40	20	20	0	0	0
spíše nespokojen	35	0	35	35	35	70	35	70	70	0	0
spíše spokojen	65	195	260	260	325	390	260	130	325	325	195
spokojen	80	1600	1680	880	1040	960	1360	1360	1280	1360	1360
velmi spokojen	100	500	400	1100	900	900	800	900	700	900	1100
suma SV <sub>i</sub>		2335	2395	2355	2360	2360	2475	2480	2375	2585	2655
S <sub>max</sub>	31	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100	3100
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,75	0,77	0,76	0,76	0,76	0,80	0,80	0,77	0,83	0,86
SS <sub>i</sub> v procentech		75 %	77 %	76 %	76 %	76 %	80 %	80 %	77 %	83 %	86 %
KVP		1,00	0,9	0,8	0,6	0,4	0,2	0,1	0,7	0,3	0,5
ES <sub>i</sub>		0,75	0,70	0,61	0,46	0,30	0,16	0,08	0,54	0,25	0,43
ES <sub>i</sub> v procentech		75 %	70 %	61 %	46 %	30 %	16 %	8 %	54 %	25 %	43 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazují stimuly délka pracovní doby – 86 %, stimul pracovní prostředí – 83 % a stimuly HS6 a HS7 – 80 %. Nejvyšší efektivitu vykazují stimuly výše odměny za práci – 75 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu vize, strategie podniku – 6 %.

Tabulka 15 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 26-35 let

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	3 / 0,80	5 / 0,60	7 / 0,40	9 / 0,20	10 / 0,10	4 / 0,70	8 / 0,30	6 / 0,50		
	HSV1	HSV2	HSV3	HSV4	HSV5	HSV6	HSV7	HSV8	HSV10	HSV11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,75	0,77	0,76	0,76	0,76	0,80	0,80	0,77	0,83	0,86	7,86	786
(ES <sub>i</sub> )	0,75	0,70	0,61	0,46	0,30	0,16	0,08	0,54	0,25	0,43	4,27	427

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$\text{CSMS} = 786 / 10 * 100 = 78,6 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 79 %. Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 427 / 550 * 100 = 77,63 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 78 %.

Tabulka 16 Pořadí důležitosti stimulů - 36-50 let

													<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	1
Pracovní benefity	-	4	1	2	1	-	-	-	2	-	-	-	42	0,7
Osobnost nadřízeného	-	3	3	1	1	-	1	1	-	-	-	-	39	0,8
Seberealizace	-	1	-	1	4	1	1	1	-	-	-	-	58	0,5
Postup v kariéře	-	-	-	3	-	5	1	1	-	-	-	-	57	0,6
Spoluúčast na rozhodování v podniku	-	-	-	-	-	2	5	-	1	1	1	-	77	0,3
Vize, strategie podniku	-	-	-	-	2	1	1	5	1	-	-	-	72	0,4
Morální ocenění skupinou	-	-	1	-	-	-	-	1	-	5	3	-	94	0
Sociální ocenění skupinou	-	-	1	1	-	-	-	-	2	3	3	-	88	0,1
Pracovní prostředí	-	-	-	-	1	1	1	1	3	1	2	-	85	0,2
Délka pracovní doby	-	2	4	2	1	-	-	-	1	-	-	-	38	0,9

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 16 představuje výpočet pořadí důležitosti u respondentů ve věku 36-50 let podle metodiky. Stimul výše odměny za práci je nejvýznamnější. Stimul morální ocenění získal největší počet bodů (94) a bude vyřazen.

Tabulka 17 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 36-50 let

Pořadí / KVP		1 / 1,00	4 / 0,70	3 / 0,80	6 / 0,50	5 / 0,60	8 / 0,30	7 / 0,40	10 / 0,10	9 / 0,20	2 / 0,90
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS9	HS10	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	0	0	0	20	0	0	20	0	0	0
spíše nespokojen	35	0	0	35	0	0	0	35	35	0	0
spíše spokojen	65	65	260	130	130	195	195	130	130	260	65
spokojen	80	640	480	320	480	400	320	240	560	400	480
velmi spokojen	100	100	0	300	100	200	300	300	0	100	300
suma SV <sub>i</sub>		805	740	785	730	795	815	725	725	760	845
S <sub>max</sub>	10	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,81	0,74	0,79	0,73	0,80	0,82	0,73	0,73	0,76	0,85
SS <sub>i</sub> v procentech		81 %	74 %	79 %	73 %	80 %	82 %	73 %	73 %	76 %	85 %
KVP		1	0,7	0,8	0,5	0,6	0,3	0,4	0,1	0,2	0,9
ES <sub>i</sub>		0,81	0,52	0,63	0,37	0,48	0,24	0,29	0,07	0,15	0,76
ES <sub>i</sub> v procentech		81 %	52 %	63 %	37 %	48 %	24 %	29 %	7 %	15 %	76 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 17 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazují stimuly délka pracovní doby – 85 %, stimul spoluúčast na rozhodování v podniku – 82 % a stimul HS1 (výše odměny za práci) – 81 %. Nejvyšší efektivitu vykazují stimuly výše odměny za práci – 75 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu sociální ocenění – 7 %.

Tabulka 18 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 36-50 let

Pořadí / KVP	1 / 1,00	4 / 0,70	3 / 0,80	6 / 0,50	5 / 0,60	8 / 0,30	7 / 0,40	10 / 0,10	9 / 0,20	2 / 0,90		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS9	HS10	HS11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,81	0,74	0,79	0,73	0,80	0,82	0,73	0,73	0,76	0,85	7,73	773
(ES <sub>i</sub> )	0,81	0,52	0,63	0,37	0,48	0,24	0,29	0,07	0,15	0,76	4,31	431

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 773 / 10 * 100 = 77,3 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 77 %. Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$CEMS = 431 / 550 * 100 = 78,36 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 78 %.

#### 5.4 Výpočty spokojenosti a efektivity motivačního systému podle stupně řízení

Tabulka 19 představuje výpočet pořadí důležitosti stimulů na nižším stupni řízení. Stimul, který má nejmenší počet bodů bude považován za nejdůležitější. Vyřazujeme stimul pracovní prostředí.

Tabulka 19 Pořadí důležitosti stimulů – nižší stupeň řízení

												<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>													
Výše odměny za práci	20	5	-	2	-	1	1	1	1	-	2	90	1
Pracovní benefity	3	3	7	6	4	2	2	2	-	1	1	137	0,9
Osobnost nadřízeného	1	4	1	3	1	2	5	2	8	3	3	227	0,2
Seberealizace	3	1	3	2	7	6	2	6	2	1	3	216	0,3
Postup v kariéře	-	6	4	5	3	5	1	5	2	2	1	185	0,7
Spoluúčast na rozhodování v podniku	1	-	3	3	4	1	7	1	3	6	1	203	0,5
Vize, strategie podniku	1	1	1	-	6	3	3	3	2	6	3	210	0,4
Morální ocenění skupinou	1	-	1	3	3	3	2	3	5	4	2	194	0,6
Sociální ocenění skupinou	1	1	1	4	2	2	1	2	3	2	11	235	0,1
Pracovní prostředí	1	-	3	2	1	5	3	5	4	7	4	264	0
Délka pracovní doby	-	11	8	2	1	2	5	2	2	-	1	151	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 20 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazuje stimul postup v kariéře – 71 % a stimul výše odměny za práci – 70 %. Nejnížší spokojenost byla u stimulu délka pracovní doby. Nejvyšší efektivitu vykazuje stimul výše odměny za práci – 75 %, zatímco nejnížší efektivita byla u stimulu sociální ocenění – 6 %.

Tabulka 20 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - nižší stupeň řízení

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	9 / 0,20	8 / 0,30	4 / 0,70	6 / 0,50	7 / 0,40	5 / 0,60	10 / 0,10	3 / 0,80
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	20	60	40	40	20	80	60	40	100	20
spíše nespokojen	35	35	105	140	140	175	70	70	105	70	70
spíše spokojen	65	195	390	910	585	390	780	325	585	390	260
spokojen	80	1600	1040	560	1040	1200	560	1360	1120	960	960
velmi spokojen	100	400	600	500	400	500	500	400	100	400	500
suma SV <sub>i</sub>		2250	2195	2150	2205	2285	1990	2215	1950	1920	1810
S <sub>max</sub>	32	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,70	0,69	0,67	0,69	0,71	0,62	0,69	0,61	0,60	0,57
SS <sub>i</sub> v procentech		70 %	69 %	67 %	69 %	71 %	62 %	69 %	61 %	60 %	57 %
KVP		1,00	0,90	0,20	0,30	0,70	0,50	0,40	0,60	0,10	0,80
ES <sub>i</sub>		0,70	0,62	0,13	0,21	0,50	0,31	0,28	0,37	0,06	0,45
ES <sub>i</sub> v procentech		70 %	62 %	13 %	21 %	50 %	31 %	28 %	37 %	6 %	45 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému.

Tabulka 21 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity - nižší stupeň řízení

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	9 / 0,20	8 / 0,30	4 / 0,70	6 / 0,50	7 / 0,40	5 / 0,60	10 / 0,10	3 / 0,80		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,70	0,69	0,67	0,69	0,71	0,62	0,69	0,61	0,60	0,57	6,55	655
(ES <sub>i</sub> )	0,70	0,62	0,13	0,21	0,50	0,31	0,28	0,37	0,06	0,45	3,63	363

Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 655 / 10 * 100 = 65,5 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí **66 %**.  
Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 363 / 550 * 100 = 66 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je **66 %**.

Tabulka 22 Pořadí důležitosti stimulů - štábní pracovník

													<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	22	1	-	1	-	1	1	-	-	-	2		63	1
Pracovní benefity	3	10	5	4	3	-	1	-	1	5	1		146	0,9
Osobnost nadřízeného	1	7	6	2	7	3	1	-	-	6	-		161	0,6
Seberealizace	-	2	1	8	6	3	4	3	-	1	-		149	0,7
Postup v kariéře	1	1	2	2	5	8	4	1	2	2	-		164	0,5
Spoluúčast na rozhodování v podniku	-	2	1	2	-	5	7	6	2	1	2		192	0,3
Vize, strategie podniku	-	2	-	0	3	-	5	7	6	-	4		208	0,1
Morální ocenění skupinou	-	-	-	2	1	2	1	7	3	-	6		181	0,4
Sociální ocenění skupinou	-	-	2	-	1	1	1	2	5	2	8		193	0,2
Pracovní prostředí	1	-	-	3	1	4	2	2	6	-	2		148	0,8
Délka pracovní doby	-	3	11	4	1	1	1	-	3	11	3		243	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 představuje výpočet pořadí důležitosti 11 stimulů podle metodiky. Stimul, který má nejnižší počet bodů je nejvýznamnější. Stimul pracovní doba získal největší počet bodů (243) a bude vyřazen.

Tabulka 23 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů – štábní pracovník

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	5 / 0,60	4 / 0,70	6 / 0,50	8 / 0,30	10 / 0,10	7 / 0,40	9 / 0,20	3 / 0,80
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	40	0	0	40	20	0	20	0	0	0
spíše nespokojen	35	0	0	0	0	35	0	35	35	35	35
spíše spokojen	65	195	325	260	455	260	520	195	260	390	325
spokojen	80	1600	1600	960	1280	1280	1120	1280	1360	1440	1200
velmi spokojen	100	300	300	1100	300	600	600	700	600	300	700
suma SV <sub>i</sub>		2135	2225	2320	2075	2195	2240	2230	2255	2165	2260
S <sub>max</sub>	28	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
n	100										
SS <sub>i</sub>		0,76	0,79	0,83	0,74	0,78	0,80	0,80	0,81	0,77	0,81
SS <sub>i</sub> v procentech		76 %	79 %	83 %	74 %	78 %	80 %	80 %	81 %	77 %	81 %
KVP		1,00	0,9	0,6	0,7	0,5	0,3	0,1	0,4	0,2	0,8
ES <sub>i</sub>		0,76	0,72	0,50	0,52	0,39	0,24	0,08	0,32	0,15	0,65
ES <sub>i</sub> v procentech		76 %	72 %	50 %	52 %	39 %	24 %	8 %	32 %	15 %	65 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 23 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazuje stimul osobnost nadřízeného – 83 %. Nejnižší spokojenost byla u stimulu výše odměny za práci. Nejvyšší efektivitu vykazuje stimul výše odměny za práci – 76 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu vize, strategie podniku – 8 %.

Tabulka 24 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – štábní pracovník

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	5 / 0,60	4 / 0,70	6 / 0,50	8 / 0,30	10 / 0,10	7 / 0,40	9 / 0,20	3 / 0,80		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,76	0,79	0,83	0,74	0,78	0,80	0,80	0,81	0,77	0,81	7,89	789
(ES <sub>i</sub> )	0,76	0,72	0,50	0,52	0,39	0,24	0,08	0,32	0,15	0,65	4,33	433

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynasobíme 100:

$$\text{CSMS} = 789 / 10 * 100 = 78,9 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 79 %. Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 433 / 550 * 100 = 78,72 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 79 %.

Tabulka 25 Pořadí důležitosti stimulů - výkonný pracovník

													Celkem	KVP
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	1
Pracovní benefity	-	4	-	1	1	-	-	1	-	-	1	-	36	0,9
Osobnost nadřízeného	-	-	1	1	1	1	2	-	2	-	-	-	50	0,5
Seberealizace	-	1	-	-	-	2	2	2	-	-	1	-	55	0,3
Postup v kariéře	-	-	1	3	1	-	-	1	1	1	-	-	47	0,7
Spoluúčast na rozhodování v podniku	-	-	-	1	2	3	1	-	-	1	-	-	49	0,6
Vize, strategie podniku	-	-	1	-	-	-	1	2	2	-	2	-	66	0
Morální ocenění skupinou	-	1	1	1	-	-	-	-	-	4	1	-	60	0,2
Sociální ocenění skupinou	-	-	1	1	-	-	-	1	2	1	2	-	65	0,1
Pracovní prostředí	-	1	-	-	2	1	1	1	1	1	-	-	52	0,4
Délka pracovní doby	-	1	3	-	1	1	1	-	-	-	1	-	40	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 představuje výpočet všech 11 stimulů podle. Stimul, který má nejmenší počet bodů je považován za nejméně významný stimul. Stimul vize, strategie podniku získal největší počet bodů (66) a bude vyřazen.

Tabulka 26 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů – výkonný pracovník

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	8 / 0,30	4 / 0,70	5 / 0,60	9 / 0,20	10 / 0,10	7 / 0,40	7 / 0,80
Stupeň spokojenosti		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS8	HS9	HS10	HS11
velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nespokojen	20	0	0	20	40	20	0	20	0	0	20
spíše nespokojen	35	0	35	0	35	35	35	35	35	0	0
spíše spokojen	65	130	130	130	65	130	0	65	65	130	0
spokojen	80	240	400	160	160	160	240	400	320	320	160
velmi spokojen	100	300	0	300	200	200	400	0	100	100	400
suma $SV_i$		670	565	610	500	545	675	520	520	550	580
$S_{max}$	8	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
n	100										
$SS_i$		0,84	0,71	0,76	0,63	0,68	0,84	0,65	0,65	0,69	0,73
$SS_i$ v procentech		84 %	71 %	76 %	63 %	68 %	84 %	65 %	65 %	69 %	73 %
KVP		1,00	0,90	0,50	0,30	0,70	0,60	0,20	0,10	0,40	0,80
$ES_i$		0,84	0,64	0,38	0,19	0,48	0,51	0,13	0,07	0,28	0,58
$ES_i$ v procentech		84 %	64 %	38 %	19 %	48 %	51 %	13 %	7 %	28 %	58 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 26 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze pozorovat, že nejvyšší spokojenost vykazují stimuly spoluúčast na rozhodování podniku a výše odměny za práci – 84 %. Nejnižší spokojenost byla u stimulu seberealizace. Nejvyšší efektivitu vykazuje stimul výše odměny za práci – 84 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu sociální ocenění skupinou – 8 %.



Tabulka 27 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – výkonný pracovník

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	8 / 0,30	4 / 0,70	5 / 0,60	9 / 0,20	10 / 0,10	7 / 0,40	7 / 0,80		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS8	HS9	HS10	HS11	Σ	(Σ) x 100
(SS <sub>i</sub> )	0,84	0,71	0,76	0,63	0,68	0,84	0,65	0,65	0,69	0,73	7,17	717
(ES <sub>i</sub> )	0,84	0,64	0,38	0,19	0,48	0,51	0,13	0,07	0,28	0,58	4,08	408

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$CSMS = 717 / 10 * 100 = 71,7 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí 72 %.

Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$CEMS = 408 / 550 * 100 = 74,18 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je 74 %.

Tabulka 28 Pořadí důležitosti stimulů - střední stupeň řízení

													Celkem	KVP
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	13	3	-	1	1	-	1	2	-	2	1		82	1
Pracovní benefity	4	4	12	-	-	1	-	-	1	1	1		84	0,9
Osobnost nadřízeného	-	1	2	5	1	4	3	2	-	4	2		156	0,5
Seberealizace	-	2	2	3	6	3	1	3	2	1	1		140	0,6
Postup v kariéře	4	2	1	2	4	3	3	3	1	-	1		122	0,8
Spoluúčast na rozhodování v podniku	-	2	1	4	-	3	4	2	3	2	3		165	0,3
Vize, strategie podniku	-	1	1	4	3	3	3	3	3	2	1		157	0,4
Morální ocenění skupinou	-	1	4	1	1	1	-	4	7	3	2		176	0,2
Sociální ocenění skupinou	1	-	-	1	3	2	2	3	2	4	6		194	0
Pracovní prostředí	1	-	1	1	2	3	5	-	5	3	3		179	0,1
Délka pracovní doby	1	8	-	2	3	1	2	2	-	2	3		129	0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 představuje výpočet pořadí stimulů. V daném případě vyřazujeme stimul sociální ocenění.

Tabulka 29 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - střední stupeň řízení

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	3 / 0,80	8 / 0,30	7 / 0,40	9 / 0,20	10 / 0,10	4 / 0,70
<b>Stupeň spokojenosti</b>		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS10	HS11
<b>velmi nespokojen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>nespokojen</b>	20	60	40	40	80	40	20	0	0	40	40
<b>spíše nespokojen</b>	35	35	210	210	70	70	175	70	35	105	105
<b>spíše spokojen</b>	65	195	455	260	325	325	325	390	325	130	455
<b>spokojen</b>	80	1120	320	560	560	800	560	640	880	960	480
<b>velmi spokojen</b>	100	200	400	300	500	400	500	700	500	300	500
<b>suma <math>SV_i</math></b>		<b>1610</b>	<b>1425</b>	<b>1370</b>	<b>1535</b>	<b>1635</b>	<b>1580</b>	<b>1800</b>	<b>1740</b>	<b>1535</b>	<b>1580</b>
<b>Smax</b>	24	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>
<b>n</b>	100										
<b><math>SS_i</math></b>		<b>0,67</b>	<b>0,59</b>	<b>0,57</b>	<b>0,64</b>	<b>0,68</b>	<b>0,66</b>	<b>0,75</b>	<b>0,73</b>	<b>0,64</b>	<b>0,66</b>
<b><math>SS_i</math> v procentech</b>		<b>67 %</b>	<b>59 %</b>	<b>57 %</b>	<b>64 %</b>	<b>68 %</b>	<b>66 %</b>	<b>75 %</b>	<b>73 %</b>	<b>64 %</b>	<b>66 %</b>
<b>KVP</b>		<b>1,00</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>
<b><math>ES_i</math></b>		<b>0,67</b>	<b>0,53</b>	<b>0,29</b>	<b>0,38</b>	<b>0,55</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>	<b>0,15</b>	<b>0,06</b>	<b>0,46</b>
<b><math>ES_i</math> v %</b>		<b>67 %</b>	<b>53 %</b>	<b>29 %</b>	<b>38 %</b>	<b>55 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>15 %</b>	<b>6 %</b>	<b>46 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 29 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze vidět, že nejvyšší spokojenost mají stimuly vize, strategie podniku – 75 % a stimul morální ocenění skupinou – 73 %. Nejnižší spokojenost vykazoval stimul pracovní benefity. Nejvyšší efektivitu vykazuje stimul výše odměny za práci – 67 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu pracovní prostředí – 8 %.

Tabulka 30 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – střední stupeň řízení

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	3 / 0,80	8 / 0,30	7 / 0,40	9 / 0,20	10 / 0,10	4 / 0,70		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS8	HS9	HS10	HS11	$\Sigma$	<b>(<math>\Sigma</math>) x 100</b>
<b>(<math>SS_i</math>)</b>	<b>0,67</b>	<b>0,59</b>	<b>0,57</b>	<b>0,64</b>	<b>0,68</b>	<b>0,66</b>	<b>0,75</b>	<b>0,73</b>	<b>0,64</b>	<b>0,66</b>	<b>6,59</b>	<b>659</b>
<b>(<math>ES_i</math>)</b>	<b>0,67</b>	<b>0,53</b>	<b>0,29</b>	<b>0,38</b>	<b>0,55</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>	<b>0,15</b>	<b>0,06</b>	<b>0,46</b>	<b>3,59</b>	<b>359</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$\text{CSMS} = 659 / 10 * 100 = 65,9 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí **66 %**. Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 359 / 550 * 100 = 65,27 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je **65 %**.

Tabulka 31 Výpočet pořadí důležitosti stimulů - vyšší stupeň řízení

													<b>Celkem</b>	<b>KVP</b>
<b>Stimul</b>														
Výše odměny za práci	9	3	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	32	1
Pracovní benefity	4	5	4	-	-	1	1	-	1	-	-	-	48	0,9
Osobnost nadřízeného	-	-	2	1	4	2	3	1	1	-	2	-	102	0,5
Seberealizace	-	2	1	1	1	6	3	0	0	2	-	-	93	0,6
Postup v kariéře	1	2	5	2	1	2	1	1	-	-	1	-	71	0,8
Spoluúčast na rozhodování v podniku	1	-	-	2	-	1	1	5	4	2	-	-	118	0,2
Vize, strategie podniku	-	1	-	1	4	2	1	1	3	2	1	-	111	0,4
Morální ocenění skupinou	-	1	3	-	1	-	1	4	2	2	2	-	115	0,3
Sociální ocenění skupinou	-	-	-	1	1	1	-	2	3	3	4	-	132	0,1
Pracovní prostředí	-	-	-	-	1	1	3	1	2	5	4	-	152	0
Délka pracovní doby	1	2	1	5	2	-	2	1	-	-	2	-	82	0,7

Zdroj: vlastní zpracování

Vyřazujeme stimul pracovní prostředí.

Tabulka 32 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - vyšší stupeň řízení

Pořadí / KVP		1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	3 / 0,80	9 / 0,20	7 / 0,40	8 / 0,30	10 / 0,10	4 / 0,70
<b>Stupeň spokojenosti</b>		HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11
<b>velmi nespokojen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>nespokojen</b>	20	40	60	40	80	60	60	40	100	80	0
<b>spíše nespokojen</b>	35	140	140	280	70	35	140	35	105	105	35
<b>spíše spokojen</b>	65	65	260	130	325	390	260	65	195	130	260
<b>spokojen</b>	80	400	80	240	160	400	320	560	320	320	400
<b>velmi spokojen</b>	100	200	200	0	300	100	0	300	100	200	500
<b>suma SV<sub>i</sub></b>		<b>845</b>	<b>740</b>	<b>690</b>	<b>935</b>	<b>985</b>	<b>780</b>	<b>1000</b>	<b>820</b>	<b>835</b>	<b>1195</b>
<b>S<sub>max</sub></b>	<b>16</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>
<b>n</b>	<b>100</b>										
<b>SS<sub>i</sub></b>		<b>0,53</b>	<b>0,46</b>	<b>0,43</b>	<b>0,58</b>	<b>0,62</b>	<b>0,49</b>	<b>0,63</b>	<b>0,51</b>	<b>0,52</b>	<b>0,75</b>
<b>SS<sub>i</sub> v procentech</b>		<b>53 %</b>	<b>46 %</b>	<b>43 %</b>	<b>58 %</b>	<b>62 %</b>	<b>49 %</b>	<b>63 %</b>	<b>51 %</b>	<b>52 %</b>	<b>75 %</b>
<b>KVP</b>		<b>1,00</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>
<b>ES<sub>i</sub></b>		<b>0,53</b>	<b>0,42</b>	<b>0,22</b>	<b>0,35</b>	<b>0,49</b>	<b>0,10</b>	<b>0,25</b>	<b>0,15</b>	<b>0,05</b>	<b>0,52</b>
<b>ES<sub>i</sub> v procentech</b>		<b>53 %</b>	<b>42 %</b>	<b>22 %</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>10 %</b>	<b>25 %</b>	<b>15 %</b>	<b>5 %</b>	<b>52 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 32 jsou znázorněny výsledky výpočtů spokojenosti a efektivity s různými stimuly. Z tabulky lze také vidět, že nejvyšší spokojenosti dosahuje má stimul délka pracovní doby – 75 %. Nejnižší spokojenost vykazoval stimul osobnost nadřízeného. Nejvyšší efektivitu vykazuje stimul výše odměny za práci – 67 % a stimul délka pracovní doby – 75 %, zatímco nejnižší efektivita byla u stimulu sociální ocenění – 5 %.

Tabulka 33 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – vyšší stupeň řízení

Pořadí / KVP	1 / 1,00	2 / 0,90	6 / 0,50	5 / 0,60	3 / 0,80	9 / 0,20	7 / 0,40	8 / 0,30	10 / 0,10	4 / 0,70		
	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	HS7	HS8	HS9	HS11	Σ	(Σ) 100 ×
<b>(SS<sub>i</sub>)</b>	<b>0,53</b>	<b>0,46</b>	<b>0,43</b>	<b>0,58</b>	<b>0,62</b>	<b>0,49</b>	<b>0,63</b>	<b>0,51</b>	<b>0,52</b>	<b>0,75</b>	<b>5,52</b>	<b>552</b>
<b>(ES<sub>i</sub>)</b>	<b>0,53</b>	<b>0,42</b>	<b>0,22</b>	<b>0,35</b>	<b>0,49</b>	<b>0,10</b>	<b>0,25</b>	<b>0,15</b>	<b>0,05</b>	<b>0,52</b>	<b>3,08</b>	<b>308</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě všech hodnot spokojenosti a efektivity se stimuly lze vypočítat celkovou spokojenost a celkovou efektivitu motivačního systému. Celkovou spokojenost s motivačním systémem vypočítáme tak, že součet všech spokojenosti se stimuly rozdělíme počtem stimulu a vynásobíme 100:

$$\text{CSMS} = 552 / 10 * 100 = 55,2 \%$$

To znamená, že celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) podniku činí **55 %**.  
Dále lze vypočítat celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS):

$$\text{CEMS} = 308 / 550 * 100 = 56 \%$$

To znamená, že celková efektivita motivačního systému je **56 %**.

## 6 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření v praktické části práce v rámci marketingového oddělení podniku Vodafone Czech Republic a.s. byly stanoveny pořadí důležitosti 10 motivačních stimulů a byly výpočetní hodnoty celkové spokojenosti a efektivity s motivačním systémem podniku v rámci zvýšení výkonu práce a setrvání v podniku. V této části diplomové práce budou tyto výpočty interpretovány a zhodnoceny.

### 6.1 Zhodnocení výsledků motivačního systému ke zvýšení výkonu a k setrvání v podniku

#### **Pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení výkonu vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 4. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 5. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 6. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 7. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 8. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 9. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 10. místě se nachází stimul pracovní prostředí

#### **Pořadí důležitosti motivačních stimulů k setrvání v podniku vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 4. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 5. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 6. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 7. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 8. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 9. místě se nachází stimul pracovní prostředí
- Na 10. místě se nachází stimul délka pracovní doby

### Zhodnocení pořadí stimulů ke zvýšení výkonu a k setrvání v podniku:

V obou případech stimul výše odměny za práci se nachází na prvním místě, stimul pracovní benefity se nachází na druhém místě. Pořadí zbývajících stimulů je odlišné. Například, stimul délka pracovní doby ve druhém případě se nachází na posledním místě, v prvním případě se nachází na třetím místě. V obou případech byl vyřazen stimul sociální ocenění skupinou.

### **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů ke zvýšení výkonu vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul vize, strategie podniku (HSV7) – spokojenost stimulu je 72 % a efektivita stimulu je 22 %.
- Stimul postup v kariéře (HSV5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 50 %.
- Stimul výše odměny (HSV1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Stimul pracovní prostředí (HSV10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 7 %.
- Stimul délka pracovní doby (HSV11) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 55 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HSV6) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 27 %.
- Stimul seberealizace (HSV4) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 40 %.
- Stimul morální skupinou ocenění (HSV8) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul pracovní benefity (HSV2) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 60 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HSV3) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 33 %.

## **Pořadí efektivit motivačních stimulů ke zvýšení výkonu vypadá následovně:**

### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HSV1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Spokojenost se stimulem pracovní benefity (HSV2) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 60 %.

### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HSV11) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 55 %.
- Stimul postup v kariéře (HSV5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 50 %.

### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HSV4) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 40 %.

### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HSV3) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 33 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HSV6) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 27 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HSV7) – spokojenost stimulu je 72 % a efektivita stimulu je 22 %.
- Stimul morální skupinou ocenění (HSV8) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul pracovní prostředí (HSV10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 7 %.



## **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů k setrvání v podniku vypadá následovně:**

### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul vize, strategie podniku (HSS7) – spokojenost stimulu je 72 % a efektivita stimulu je 22 %.
- Stimul postup v kariéře (HSS5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 42 %.
- Stimul výše odměny (HSS1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Stimul pracovní prostředí (HSS10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 14 %.
- Stimul délka pracovní doby (HSS11) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 34 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HSS6) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 20 %.
- Stimul seberealizace (HSS4) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 40 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HSS8) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 7 %.
- Stimul pracovní benefity (HSS2) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 60 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HSS3) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 53 %.

### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HSS1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Spokojenost se stimulem pracovní benefity (HSS2) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 60 %.

### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HSS3) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 53 %.

### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HSS4) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 47 %.
- Stimul postup v kariéře (HSS5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 42 %.

### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HSS11) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 34 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HSS6) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 20 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HSS7) – spokojenost stimulu je 72 % a efektivita stimulu je 22 %.
- Stimul morální skupinou ocenění (HSS8) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul pracovní prostředí (HSS10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 14 %.

#### Zhodnocení spokojenosti a efektivity stimulů ke zvýšení výkonu a k setrvání v podniku:

V obou případech spokojenost se stimuly vize, strategie podniku (HSS7) , postup v kariéře (HSS5) a výše odměny za práci se nacházely na prvních místech. V obou případech nevyskytla vysoká spokojenost se stimuly a spokojenosti se stimuly byly nadprůměrné. Efektivita se stimuly výše odměny za práci a pracovní benefity byly nadprůměrné. Stimul pracovní prostředí měl v obou případech nadprůměrnou spokojenost, ale jeho efektivita vykazovala vysokou neefektivitu.

## **6.2 Zhodnocení výsledků motivačního systému dle věku respondentů**

### **Pořadí důležitosti motivačních stimulů ve věku 15-25 let vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 4. místě se nachází stimul postup v kariéře

- Na 5. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 6. místě se nachází stimul osobnost nadřizeného
- Na 7. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 8. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 9. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 10. místě se nachází stimul pracovní prostředí

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů ve věku 26-35 let vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul osobnost nadřizeného
- Na 4. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou
- Na 5. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 6. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 7. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 8. místě se nachází stimul pracovní prostředí
- Na 9. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 10. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů ve věku 36-50 let vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 3. místě se nachází stimul osobnost nadřizeného
- Na 4. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 5. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 6. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 7. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 8. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 9. místě se nachází stimul pracovní prostředí
- Na 10. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou

Zhodnocení pořadí stimulů dle kategorie věk respondentů:

Ve všech třech případech stimul výše odměny za práci se nachází na prvním místě, zatímco stimuly na posledním místě jsou ve všech případech odlišné. Například, u respondentů ve věku 15-25 let na posledním místě je stimul pracovní prostředí, u respondentů ve věku 26-50 let na posledním místě je stimul morální ocenění skupinou. U respondentů 36-50 let je za nejmeně významný je považován stimul sociální ocenění skupinou.

**Pořadí spokojenosti motivačních stimulů ve věku 15-25 let vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 21 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 46 %.
- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 65 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 62 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 6 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 12 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 24 %.
- Stimul pracovní benefity (HSS2) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 54 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HSS3) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 59 % a efektivita stimulu je 47%.

### **Pořadí efektivit motivačních stimulů ve věku 15-25 let vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 65 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 54 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 59 % a efektivita stimulu je 47 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 46 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování v podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 24 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 21 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 12 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 6 %.

### **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů ve věku 26-35 let vypadá následovně:**

### **VYSOKÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 86 % a efektivita stimulu je 43 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 83 % a efektivita stimulu je 25 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 8 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 16 %.

### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 54 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 61 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 46 %.
- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 75 %.

### **Pořadí efektivity motivačních stimulů ve věku 26-35 let vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 75 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 70 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 61 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 54 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 46 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 86 % a efektivita stimulu je 43 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 83 % a efektivita stimulu je 25 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 16 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 8 %.

#### **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů ve věku 36-50 let vypadá následovně:**

#### **VYSOKÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 85 % a efektivita stimulu je 76 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 82 % a efektivita stimulu je 24 %.
- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 81 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 48 %.

#### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 79 % a efektivita stimulu je 63 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 74 % a efektivita stimulu je 52 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 29 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 7 %.

### **Pořadí efektivity motivačních stimulů ve věku 36-50 let vypadá následovně:**

#### **VYSOKÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 81 %.

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 85 % a efektivita stimulu je 76 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 79 % a efektivita stimulu je 63 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 74 % a efektivita stimulu je 52 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 48 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**



- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 29 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování podniku (HS6) – spokojenost stimulu je 82 % a efektivita stimulu je 24 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 7 %.

#### Zhodnocení spokojenosti a efektivity stimulů u respondentů podle kritéria věk:

U respondentů ve věku 15-25 let spokojenost se stimuly byla na úrovni nadprůměrné spokojenosti, zatímco u respondentů ve věku 26-35 let a 36-50 let spokojenost s několika stimuly byla na úrovni vysoké spokojenosti. Například, u respondentů 26-35 let jsou to stimuly délka pracovní doby, pracovní prostředí, vize a strategie podniku a stimul spoluúčast na rozhodování v podniku. U respondentů 36-50 let stimuly délka pracovní doby, spoluúčast na rozhodování podniku, výše odměny a postup v kariéře dosahovaly vysoké efektivity.

Stimul výše odměny za práci ve všech případech byl na prvním místě. U respondentů 36-50 let jeho efektivita dosáhla 81%, což vykazuje vysokou efektivitu. Zatímco v ostatních případech tento stimul vykazoval nadprůměrnou efektivitu. U respondentů ve věku 15-25 let efektivita stimulu pracovní prostředí byla na posledním místě. U respondentů ve věku 26-35 let na posledním místě byl stimul vize, strategie podniku.

### **6.3 Zhodnocení výsledků motivačního systému dle stupně řízení respondentů**

#### **Pořadí důležitosti motivačních stimulů na nižším stupni řízení vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 4. místě se nachází stimul postup v kariéře

- Na 5. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 6. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 7. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 8. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 9. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 10. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů štábní pracovník vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul pracovní prostředí
- Na 4. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 5. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 6. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 7. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 8. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 9. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou
- Na 10. místě se nachází stimul vize, strategie podniku

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů výkonný pracovník vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 4. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 5. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 6. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 7. místě se nachází stimul pracovní prostředí
- Na 8. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 9. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 10. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů na středním stupni řízení vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 4. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 5. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 6. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 7. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 8. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 9. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 10. místě se nachází stimul pracovní prostředí

**Pořadí důležitosti motivačních stimulů na vyšším stupni řízení vypadá následovně:**

- Na 1. místě se nachází stimul výše odměny za práci
- Na 2. místě se nachází stimul pracovní benefity
- Na 3. místě se nachází stimul postup v kariéře
- Na 4. místě se nachází stimul délka pracovní doby
- Na 5. místě se nachází stimul seberealizace
- Na 6. místě se nachází stimul osobnost nadřízeného
- Na 7. místě se nachází stimul vize, strategie podniku
- Na 8. místě se nachází stimul morální ocenění skupinou
- Na 9. místě se nachází stimul spoluúčast na rozhodování v podniku
- Na 10. místě se nachází stimul sociální ocenění skupinou

**Zhodnocení pořadí stimulů dle kategorie stupeň řízení respondentů:**

Stimuly výše odměny a pracovní benefity jsou ve všech případech na prvním místě. Stimul délka pracovní doby se umístil na třetím místě na nižším stupni řízení a v kategorii výkonný pracovník. Stimul sociální ocenění skupinou se nachází na posledním místě v kategorii nižší stupeň řízení, vyšší stupeň řízení a také z výkonných pracovníků. V případě štábního pracovníka na posledním místě se nachází stimul vize, strategie podniku.

**Pořadí spokojenosti motivačních stimulů nižší stupeň řízení vypadá následovně:**

### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 50 %.
- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 62 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 21 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 28 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 62 % a efektivita stimulu je 31 %.
- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 6 %.

### **PRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 57 % a efektivita stimulu je 45 %.

### **Pořadí efektivity motivačních stimulů nižší stupeň řízení vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 70 % a efektivita stimulu je 70 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 62 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 50 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 57 % a efektivita stimulu je 45 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 61 % a efektivita stimulu je 37 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 62 % a efektivita stimulu je 31 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 28 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 21 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 60 % a efektivita stimulu je 6 %.

#### **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů štábní pracovník vypadá následovně:**

#### **VYSOKÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 83 % a efektivita stimulu je 50 %.
- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 32 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 65 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 24 %.

- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 8 %.

#### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 79 % a efektivita stimulu je 72 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 78 % a efektivita stimulu je 39 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 76 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 74 % a efektivita stimulu je 52 %.

#### **Pořadí efektivity motivačních stimulů štábní pracovník vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 76 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 79 % a efektivita stimulu je 72 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 65 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 74 % a efektivita stimulu je 52 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 83 % a efektivita stimulu je 50 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 78 % a efektivita stimulu je 39 %.
- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 81 % a efektivita stimulu je 32 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 24 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 77 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 80 % a efektivita stimulu je 8 %.

**Pořadí spokojenosti motivačních stimulů výkonný pracovník vypadá následovně:**

**VYSOKÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 84 % a efektivita stimulu je 84 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 84 % a efektivita stimulu je 51 %.

**NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 38 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 58 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 64 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 28 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 68 % a efektivita stimulu je 48 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 13 %.

- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 7 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 63 % a efektivita stimulu je 19 %.

### **Pořadí efektivity motivačních stimulů štábní pracovník vypadá následovně:**

#### **VYSOKÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 84 % a efektivita stimulu je 84 %.

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 71 % a efektivita stimulu je 64 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 58 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 84 % a efektivita stimulu je 51 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 68 % a efektivita stimulu je 48 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 76 % a efektivita stimulu je 38 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 69 % a efektivita stimulu je 28 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 63 % a efektivita stimulu je 19 %.



- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 13 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 65 % a efektivita stimulu je 7 %.

**Pořadí spokojenosti motivačních stimulů na středním stupni řízení vypadá následovně:**

**NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 68 % a efektivita stimulu je 55 %.
- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 67 %.
- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 46 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 20 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 64 % a efektivita stimulu je 6 %.
- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 64 % a efektivita stimulu je 38 %.

**PRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 59 % a efektivita stimulu je 53 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 57 % a efektivita stimulu je 29 %.

### **Pořadí efektivity motivačních stimulů na středním stupni řízení vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny za práci (HS1) – spokojenost stimulu je 67 % a efektivita stimulu je 67 %.

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 68 % a efektivita stimulu je 55 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 59 % a efektivita stimulu je 53 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 46 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 64 % a efektivita stimulu je 38 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 30 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 57 % a efektivita stimulu je 29 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 66 % a efektivita stimulu je 20 %.
- Stimul morální ocenění (HS8) – spokojenost stimulu je 73 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul pracovní prostředí (HS10) – spokojenost stimulu je 64 % a efektivita stimulu je 6 %.

### **Pořadí spokojenosti motivačních stimulů na vyšším stupni řízení vypadá následovně:**

#### **NADPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 52 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 63 % a efektivita stimulu je 25 %.
- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 62 % a efektivita stimulu je 49 %.

#### **PRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 58 % a efektivita stimulu je 35 %.
- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 53 % a efektivita stimulu je 53 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 52 % a efektivita stimulu je 5 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 51 % a efektivita stimulu je 15 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ SPOKOJENOST:**

- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 49 % a efektivita stimulu je 10 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 46 % a efektivita stimulu je 42 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 43 % a efektivita stimulu je 22 %.

### **Pořadí efektivit motivačních stimulů na vyšším stupni řízení vypadá následovně:**

#### **PRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul výše odměny (HS1) – spokojenost stimulu je 53 % a efektivita stimulu je 53 %.

- Stimul délka pracovní doby (HS11) – spokojenost stimulu je 75 % a efektivita stimulu je 52 %.

#### **PODPRŮMĚRNÁ EFEKTIVITA:**

- Stimul postup v kariéře (HS5) – spokojenost stimulu je 62 % a efektivita stimulu je 49 %.
- Stimul pracovní benefity (HS2) – spokojenost stimulu je 46 % a efektivita stimulu je 42 %.

#### **VYSOKÁ NEEFEKTIVITA:**

- Stimul seberealizace (HS4) – spokojenost stimulu je 58 % a efektivita stimulu je 35 %.
- Stimul vize, strategie podniku (HS7) – spokojenost stimulu je 63 % a efektivita stimulu je 25 %.
- Stimul osobnost nadřízeného (HS3) – spokojenost stimulu je 43 % a efektivita stimulu je 22 %.
- Stimul morální ocenění skupinou (HS8) – spokojenost stimulu je 51 % a efektivita stimulu je 15 %.
- Stimul spoluúčast na rozhodování (HS6) – spokojenost stimulu je 49 % a efektivita stimulu je 10 %.
- Stimul sociální ocenění skupinou (HS9) – spokojenost stimulu je 52 % a efektivitastimulu je 5 %.

#### Zhodnocení spokojenosti a efektivity stimulů u respondentů podle kritéria stupeň řízení respondentů:

Na nižším stupni řízení spokojenost se stimulem postup v kariéře byla nadprůměrná, průměrnou spokojenost měl stimul délka pracovní doby. V kategorii štábní pracovník vysokou spokojenost měly stimuly osobnost nadřízeného, morální ocenění, délka pracovní doby, spoluúčast na rozhodování a vize, strategie podniku. Jejich spokojenosti byly v rozmezí 80 až 83 procent. V kategorii výkonný pracovník vysokou spokojenost vykazovaly stimuly výše odměny za práci a spoluúčast na rozhodování. Na středním stupni řízení stimuly měly nadprůměrnou a průměrnou spokojenost, stimul vize, strategie podniku

byla na prvním místě. Na vyšším stupni řízení stimul délka pracovní doby byl na prvním místě a měl nadprůměrné hodnocení.

Stimul výše odměny za práci měl nejvyšší efektivitu na všech stupních řízení. Na nižším stupni řízení nejméně efektivní byl stimul sociální ocenění skupinou, jehož efektivita dosahovala 6 %. Stimul sociální ocenění skupinou byl také na posledním místě v kategoriích výkonný pracovník. Na středním stupni řízení na posledním místě byl stimul pracovní prostředí. V zařazení štábní pracovník nejmenší efektivitu měl stimul vize, strategie podniku.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjištění efektivity současného motivačního systému podniku Vodafone Czech Republic, a.s. a stanovení jejich spokojenosti s motivačním systémem na základě 10 vybraných stimulů.

Metodika práce obsahuje výpočetní postup dle Ing. Traxlera, CSc., na základě kterého lze vypočítat spokojenost a efektivitu se stimuly motivačního systému vybraného podniku.

V teoretické části práce byly objasněny pojmy jako motivace, stimulace a popsány základní teorie motivace, které byly důležité pro pochopení problematiky motivačního systému společnosti.

V praktické části byly provedeny výpočty celkové spokojenosti a efektivity směrem ke zvýšení výkonu zaměstnanců a setrvání v podniku. Na základě provedených výpočtu lze říci, že celková spokojenost s motivačním systémem u společnosti Vodafone je na úrovni 68,4%, zatímco celková efektivita činí 68,54 %. Z těchto výsledků vyplývá, že celková spokojenost a efektivita ve vybraném podniku je na nadprůměrné úrovni.

Je třeba zdůraznit, že respondenti ve většině případů byly nejvíc spokojeni se stimuly jako vize, strategie podniku a délka pracovní doby, což nám ukazuje, že zaměstnanci jsou spokojeni s politikou podniku v této oblasti. Bylo zaznamenáno, že spokojenost se stimuly vize, strategie podniku a délka pracovní doby dosahovaly 75 % a 86 %.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že spokojenost se stimuly ve většině případů byla vysoká a nadprůměrná, zatímco efektivita se stimuly byla na různé úrovni. Proto se společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. doporučuje věnovat stimulům, které dosahly nejnižších hodnot efektivity. Na nižším stupni řízení jsou to stimuly seberealizace, osobnost nadřízeného a sociální ocenění skupinou. Efektivita těchto stimulů byla vysoce neefektivní a dosahovala 21 %, 13 % a 6 %. Na středním stupni řízení se doporučuje zaměřit na stimuly spoluúčast na rozhodování, morální ocenění a pracovní prostředí. Jejich efektivita dosahovala 20 %, 15 % a 6 %. Na vyšším stupni řízení se doporučuje zaměřit na stimuly morální ocenění, spoluúčast na rozhodování a sociální ocenění. Jejich efektivita byla vysoce neefektivní a dosahovala 15 %, 10 % a 5 %. V kategorii výkonný pracovník se doporučuje věnovat stimulům seberealizace, morální ocenění a sociální ocenění skupinou. Efektivita těchto stimulů činila 19 %, 13 % a 7 %. V kategorii štábní pracovník by se společnost měla zaměřit na stimuly spoluúčast na rozhodování, sociální ocenění a vize, strategie podniku. Jejich efektivita byla 24 %, 15 % a 8 %.

Celkově lze navrhnout společnosti více věnovat pozornost stimulům osobnost nadřazeného a seberealizace, které ve většině případů se umístily na posledním místě podle spokojenosti respondentů. Bylo zaznamenáno, že spokojenost s těmito stimuly dosahovala 43 % a 63 %.

V rámci seberealizace společnost by mohla pravidelně provádět školení a dobrovolné vzdělávací kurzy, díky kterým by pracovníci společnosti mohli rozvíjet své dovednosti a znalosti. Jako odměnu by mohli zaměstnanci získat patřičné certifikáty o absolvování kurzu či školení.

Spoluúčast na rozhodování má velký význam pro zaměstnance. Spoluúčast na probíhajících aktivitách znamená možnost seberealizace. Zaměstnanci společnosti by mohli více zapojit do procesu rozhodování v organizaci. Zaměstnanec tak získá větší důvěru ze svého okolí a může přijít s různými nápady. Nadřazeným lze doporučit více delegovat úkoly. Zaměstnanci vybavení vyššími pravomocemi mohou pracovat samostatněji a rychleji. Kromě toho delegování úkolů umožňuje podřízeným získat nové zkušenosti.

Jako další doporučení lze uvést provádění tréninku zaměřeny na podporu týmové spolupráce, cílem kterého je podpora vzájemné důvěry v týmu, posílení týmové odpovědnosti, ale i schopnosti řešit konflikty, řídit schůze a porady. Trénink může také být zaměřen i na rozvoj některých tvrdých dovedností.

## 8 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
3. CEJTHAMR, Václav, Dědina, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
8. NAKONEČNÝ, Milan. AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
9. PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie*. Ostrava: Key publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-79-3
10. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-X
11. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
12. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
13. HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85865-13-0.
14. Teorie motivace a řízení A. Maslowa // Časopis "U". Ekonomika. Řízení. Finance. <https://port-u.ru/component/k2/1596-teoriya-motivatsii-i-upravleniya-a-maslou>
15. Vodafone. Online. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/nejen-pro-media/obrazovy-archiv/>. [cit. 2024-03-30].



## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb .....	20
Obrázek 2 Herzbergova teorie .....	21
Obrázek 3 Výpočet a přehled jednotlivých koeficientů váhy pořadí - KVP .....	29
Obrázek 4 Škála spokojenosti se stimuly .....	29
Obrázek 5 Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem .....	30
Obrázek 6 Logo společnosti Vodafone .....	33
Obrázek 7 Pohlaví respondentů .....	35
Obrázek 8 Věk respondentů .....	36
Obrázek 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	36
Obrázek 10 Stupeň řízení .....	37
Obrázek 11 Zaměření podniku .....	37
Obrázek 12 Velikost podniku .....	38

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Pořadí stimulů - příklad .....	27
Tabulka 2 Přehled 11 stimulů .....	34
Tabulka 3 Škála spokojenosti respondentů s danými stimuly .....	35
Tabulka 4 Výpočet pořadí důležitosti stimulů ke zvýšení výkonu .....	39
Tabulka 5 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů ke zvýšení výkonu .....	40
Tabulka 6 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity ke zvýšení výkonu .....	40
Tabulka 7 Výpočet pořadí důležitosti k setrvání v podniku .....	41
Tabulka 8 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů k setrvání v podniku .....	42
Tabulka 9 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity k setrvání v podniku .....	43
Tabulka 10 Výpočet pořadí důležitosti stimulů - 15-25 let .....	44
Tabulka 11 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 15-25 let .....	45
Tabulka 12 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 15-25 let .....	45
Tabulka 13 Pořadí důležitosti stimulů - 26-35 let .....	46
Tabulka 14 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 26-35 let .....	47
Tabulka 15 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 26-35 let .....	47
Tabulka 16 Pořadí důležitosti stimulů - 36-50 let .....	48
Tabulka 17 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - 36-50 let .....	49
Tabulka 18 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity 36-50 let .....	50
Tabulka 19 Pořadí důležitosti stimulů – nižší stupeň řízení .....	51
Tabulka 20 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - nižší stupeň řízení .....	52
Tabulka 21 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity - nižší stupeň řízení .....	52
Tabulka 22 Pořadí důležitosti stimulů - štábní pracovník .....	53
Tabulka 23 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů – štábní pracovník .....	54
Tabulka 24 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – štábní pracovník .....	54
Tabulka 25 Pořadí důležitosti stimulů - výkonný pracovník .....	55
Tabulka 26 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů – výkonný pracovník .....	56
Tabulka 27 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – výkonný pracovník .....	57
Tabulka 28 Pořadí důležitosti stimulů - střední stupeň řízení .....	57

Tabulka 29 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - střední stupeň řízení .....	58
Tabulka 30 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – střední stupeň řízení.....	58
Tabulka 31 Výpočet pořadí důležitosti stimulů - vyšší stupeň řízení .....	59
Tabulka 32 Výpočet spokojenosti a efektivity stimulů - vyšší stupeň řízení.....	60
Tabulka 33 Výpočet celkové spokojenosti a efektivity – vyšší stupeň řízení .....	60