

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

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

**Tereza Danišová**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Danišová

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

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

---

## Cíle práce

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

## Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivity jednotlivých stimulů a následně výpočet 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.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

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

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.03.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za to, že mi byl vždy nápomocný a za jeho odborné vedení, trpělivost a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat majiteli firmy, kde jsem průzkum uskutečnila a všem respondentům za jejich přínos pro praktickou část této diplomové práce.

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na posouzení efektivity motivačního systému konkrétní společnosti. Po vymezení klíčových teoretických pojmů v souvislosti s daným tématem jsou tyto koncepty aplikovány na vybraný podnik v praktické rovině. Nejdříve je popsána charakteristika společnosti a současného motivačního systému, včetně popisu jednotlivých prvků. S využitím dotazníkového šetření je stanoveno pořadí stimulů v hierarchii motivačního systému a jsou vyhodnoceny hodnoty spokojenosti a efektivity. Následují výpočty na základě definovaných koeficientů a analýza celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému. Na základě těchto výsledků jsou identifikovány silné a slabé stránky motivačního systému vybrané firmy, na něž navazují doporučení s cílem zlepšit motivační systém. Hlavním doporučením pro danou firmu je zaměřit se na nejdůležitější motivační stimuly, a tak zvýšit efektivitu motivačního systému. V závěru práce jsou shrnuty získané informace a výsledky, a je zhodnoceno, zda byly dosaženy stanovené cíle.

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

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

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the assessment of the effectiveness of the motivation system of a specific company. After defining the key theoretical concepts related to the topic, these concepts are applied to the selected company in practical terms. First, the characteristics of the company and the current motivational system are described, including a description of the individual elements. Using a questionnaire survey, the order of incentives in the hierarchy of the motivation system is determined and satisfaction and effectiveness values are evaluated. Calculations based on the defined coefficients and an analysis of the overall satisfaction and effectiveness of the incentive system follow. On the basis of these results, the strengths and weaknesses of the motivation system of the selected company are identified, followed by recommendations to improve the motivation system. The main recommendation for a given company is to focus on the most important motivational incentives and thus increase the effectiveness of the incentive system. The paper concludes with a summary of the information and results obtained, and an assessment of whether the stated objectives have been achieved.

**Keywords:** motivation, stimulation, benefits, rewarding employees, questionnaire, satisfaction, effectiveness, motivation system, ranking importance coefficients, rating scale



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce.....</b>	<b>13</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Motivace.....	14
3.1.1 Stimulace a motivace .....	14
3.1.2 Zdroje motivace .....	15
3.1.3 Jak funguje motivace .....	17
3.1.4 Typy motivace .....	18
3.1.5 Principy motivace .....	19
3.1.6 Motivace dle směru použití.....	20
3.2 Pracovní motivace .....	21
3.2.1 Motivace zaměstnanců.....	22
3.2.2 Pracovní spokojenost .....	23
3.2.3 Faktory, které mají negativní dopad na motivaci .....	24
3.2.4 Motivační působení úkolu .....	25
3.2.5 Zaměstnavatel a motivace.....	25
3.2.6 Motivace týmu .....	27
3.3 Teorie motivace.....	27
3.3.1 Teorie instrumentality .....	28
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	28
3.3.3 Teorie zaměřené na proces .....	30
3.4 Hodnocení pracovníků .....	31
3.4.1 Důvody implementace hodnotícího systému.....	32
3.4.2 Kritéria hodnocení .....	33
3.5 Odměňování pracovníků .....	33
3.5.1 Mzdový systém .....	34
3.5.2 Mzdové formy.....	35
3.5.3 Zaměstnanecké výhody.....	36
3.5.4 8 zásad účinného odměňování .....	37
<b>4 Metodika .....</b>	<b>39</b>
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
5.1 Charakteristika vybraného podniku .....	44
5.2 Organizační struktura vybrané firmy .....	44
5.3 Motivační systém firmy .....	45
5.3.1 Firemní kultura .....	46

5.3.2	Odměňování pracovníků.....	46
5.4	Dotazníkové šetření.....	47
5.4.1	Analýza identifikačních otázek.....	48
5.4.2	Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů.....	52
5.4.3	Stanovení váhy pořadí .....	54
5.4.4	Zjištění spokojenosti respondentů s vybranými stimuly.....	56
5.4.5	Zjištění efektivity jednotlivých stimulů.....	64
5.4.6	Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem.....	66
5.4.7	Výpočet celkové efektivity motivačního systému .....	67
<b>6</b>	<b>Výsledky a doporučení.....</b>	<b>68</b>
6.1	Výsledky .....	68
6.2	Doporučení.....	72
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>80</b>
9.1	Seznam obrázků .....	80
9.2	Seznam tabulek .....	80
9.3	Seznam grafů.....	81
9.4	Seznam použitých zkratk.....	81
	<b>Přílohy.....</b>	<b>82</b>

# 1 Úvod

Motivace je jednou z klíčových rolí v každém podniku. Pokud je motivace dobře používána a mířena, tak má na pracovníky velice pozitivní vliv, a naopak při špatném používání může mít velmi špatný dopad na zaměstnance. Proto je podstatné vědět co to vůbec motivace je, jaké jsou typy motivace, jak velký může mít vliv, jak lze motivaci používat nebo i jaké faktory ji mohou ovlivnit. Vedle motivace je nutné mluvit i o stimulech, které na motivaci působí a které právě firma může využít. Je důležité vědět jaké stimuly se dají v pracovním procesu používat a jaké mají větší nebo menší váhu.

Motivace v podniku slouží především ke zvyšování pracovní výkonnosti nebo i k setrvání zaměstnanců v podniku, přičemž jsou obě tyto situace v diplomové práci zkoumány. Zvyšováním motivace může firma zabránit odlivu pracovníků, dobře ocenit hodnotné pracovníky, může naplňovat podnikové cíle apod. V této době, kdy je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců na trhu práce je velmi důležité toto téma neustále probírat. Je důležité si umět udržet zaměstnance dlouhodobě, a právě k tomu může být motivace velmi účinná.

Pracovní motivace se od té běžné osobní motivace poměrně liší. U pracovní motivace je potřeba používat určité stimuly, které na pracovníka mají tak velký vliv, že je ochotný chodit do práce, pracovat dobře, snažit se naplňovat podnikové cíle apod. Mezi tyto stimuly patří například příjem, díky kterému má pracovník na zaplacení živobytí a zábavy, poté seberealizace, díky které si člověk připadá užitečný, důležitý nebo například pracovní prostředí, které zaměstnanci zaručuje určitou společnost a necítí se osamoceny atd. Všechny tyto stimuly zaměstnance motivují a díky tomu mohou mít lepší pracovní výkony nebo je podnik díky nim může ve firmě udržet, a to i dlouhodobě.

Teoretická část diplomové práce se zabývá teoretickými základy motivace zaměstnanců prostřednictvím literárního rešerše. Jsou zde definovány klíčové pojmy nezbytné pro pochopení tématu a provádění praktické části. Je zde popsána motivace, pracovní motivace, typy motivace, motivační teorie a hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Praktická část se orientuje na vybraný průzkum, který byl proveden dotazníkovým šetřením. Nejprve je vybraný podnik charakterizován, je popsána jeho organizační struktura, motivační systém, systém odměn zaměstnanců a druhá část praktické části se zabývá výsledky dotazníkového šetření. Pomocí dotazníkového šetření byly zkoumány vybrané stimuly ve vybrané firmě a jejich vliv na motivaci zaměstnanců. Zjistilo se jaké stimuly jsou

v dané firmě nejdůležitější a mají největší váhu, které jsou nejefektivnější a s kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni. Nakonec byly navrženy možnosti, jak motivační systém v daném podniku vylepšit.

## **2 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zhodnocení efektivity motivačního systému vybraného podniku a vypracování návrhu, jak by se mohl daný motivační systém lépe využít. Dílčími cíli jsou zmapování dosavadního motivačního systému, stanovení hierarchie motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání pracovníků v podniku, zjištění velikosti vlivů stimulů na motivaci zaměstnanců a spokojenost s vybranými stimuly.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Motivace

Motivaci je možné charakterizovat jako soubor činitelů zastupujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Mezi základní motivace se řadí především potřeby, postoje, zájmy a hodnoty. Při přiměřené motivaci dochází k žádoucí, optimální úrovni výkonu. Pokud je člověk nedostatečně motivován může být výsledek činnosti neuspokojivý, a naopak pokud je nadměrně motivován může taková motivace limitovat jeho jednání a vést k destrukci jeho činnosti. Z toho vyplývá, že k plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje správnou dávku motivace. (Kocianová, 2010)

Motiv je příčina nějakého konání – vydat se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaný člověk je ten s jasně definovanými cíli, který podniká kroky, od nichž očekává dosažení cíle. (Armstrong, 2007)

Chování každého jedince je ovlivněno jejich biologickým vybavením. Každý má vrozené biologické potřeby, které jestliže nejsou uspokojeny způsobují deprivaci. Tyto potřeby jsou pojmenovány jako pudy. Do těchto pudů patří potřeba vody, vzduchu, jídla, sexu, tepla a přístřeší. Kromě pudů jsou tu potřeby aktivované sociálním působením. Tyto sociální potřeby jsou známy jako motivy a jsou závislé na kulturním prostředí, ve kterém se člověk nachází. (Dědina, 2007)

Motivaci se dají přiřadit tři ukazatele a to kvalita, intenzita a směr. Kvalitou se myslí, o jaký druh motivace se jedná. Intenzita zobrazuje sílu. Směr vymezuje, jestli jde o plusové nebo minusové znaménko. Například jste nějakou chvíli nejedli, tak můžete být motivováni k tomu něco sníst, to znázorňuje plusové znaménko. Naopak můžete být motivováni udržet si nízkou váhu, a tak signály potlačíte. To představuje mínus. (Kolman, 2012)

#### 3.1.1 Stimulace a motivace

V manažerské praxi jsou rozlišovány dva pojmy, a to motivace a stimulace. Pokud člověk plní úlohu pod vlivem vnějších podnětů nazývá se to stimul. A naopak pokud plní úkol pod vlivem vnitřních pohnutek tak je to motivace. Tyto dva jevy mohou působit i společně a vzájemně se posilovat.

Dalo by se říct, že stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud člověk dostává odměnu, má co jíst a pít, dokud kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými příjemnými hodnotami může se očekávat, že jeho práce bude nadále probíhat. Nevýhodou stimulace ale je, že pokud stimuly zmizí, tak práce neprobíhá.

Obrovskou výhodou motivace je, že pokud se vedoucí dobře trefí do motivů, které člověk má, může práce za vlídných podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Pracovník vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za důležité. Nevýhodou ale může být to, že to není zrovna jednoduchá cesta. Je potřeba hodně vědět jak o zaměstnancích, které chce vedoucí motivovat, tak o procesu motivace samotné. Dalo by se tedy říct, že všude, kde není potřeba samostatný výkon a nevádí nutnost neustálé kontroly, může se místo motivace použít její jednodušší alternativa stimulace. (Plamínek, 2015)

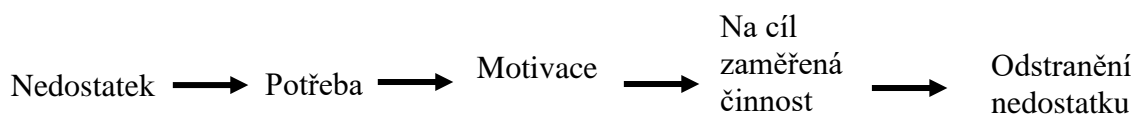
### 3.1.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou charakterizovány jako skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K hlavním zdrojům motivace patří: potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

#### Potřeby

Psychologie popisuje potřebu jako prožívaný nedostatek něčeho, pro daného člověka subjektivně významného. Potřeby patří do hlavních zdrojů motivace z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že potřeba se projevuje jako nepříjemně pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tudíž zpravidla k činnosti směřující k odstranění daného nedostatku. Toto schéma podle E. Bedrnové lze vidět na následujícím obrázku 1. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

**Obrázek 1** Potřeba jako zdroj motivace



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

## **Zájmy**

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je pojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1992)

Pro klasifikaci zájmů lze využít Stavělův výčet druhů zájmového zaměření:

- zájmy poznávací,
- zájmy sociální,
- zájmy obchodní,
- zájmy estetické,
- zájmy přírodní,
- zájmy technické,
- zájmy výtvarné,
- zájmy sportovní,
- zájmy rukodělné materiálové.

K významným aspektům projevu zájmu patří šíře zájmu hloubka zájmu a stálost zájmové orientace. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

## **Návyky**

Návyky lze charakterizovat jako nějaké pravidelné činnosti prováděné člověkem, kde se tyto činnosti pomalu fixují a automatizují a stávají se stereotypem neboli návykem. Poté u daného člověka vzniká tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy a působí tak jako vnitřní tlak, pohnutka či motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

## **Hodnoty**

Člověk se v životě setkává s různými skutečnostmi pro něj novými a neznámými. Těmto skutečnostem připisuje určitou hodnotu, důležitost. Hodnocení poté u každého jedince představují jeho osobní hodnotový systém. Některým skutečnostem připisuje hodnoty vyšší a jiným hodnoty nižší. Tento hodnotový systém dále ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Hodnotou může být pro člověka v podstatě cokoliv, ale existují obecně platné hodnoty, mezi něž patří zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, peníze, láska, upřímnost, vzdělání, společenské postavení, pravda, úspěch, svoboda apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)



## Ideály

Ideál lze charakterizovat jako názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Mohou se týkat různých skutečností nebo jevů jako jsou typ osobního profilu, životní cíle, představy životního stylu apod. Ideály vznikají hlavně na základě působení sociálních faktorů vývoje a vytváření osobnosti člověka. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

### 3.1.3 Jak funguje motivace

Model motivace zobrazený na obrázku 1 naznačuje, že proces motivace je iniciován neuspokojenými potřebami. Tyto potřeby vytvářejí touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které by měly tyto potřeby uspokojit a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. Poté se objeví nové potřeby a celý proces se opakuje, viz. obr. 2.

Tento model může být příliš zjednodušený a nemusí brát v úvahu poznávací faktory, které ovlivňují motivaci prostřednictvím postojů jedinců k tomu, co je pro ně v jejich pracovním prostředí důležité. (Armstrong, 2007)

Obrázek 2 Model motivace



Zdroj: vlastní zpracování, Armstrong (2007)

### 3.1.4 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit na dva typy. První typ je **vnitřní motivace**. K té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a je v ní obsažena pravomoc, odpovědnost, autonomie, příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007)

Mezi motivační nástroje, které těchto faktorů využívají se řadí v první řadě povaha a způsob zadání pracovních úkolů, rozsah osobních pravomocí a jednání nadřízených. Vedoucí je může taktéž podpořit například tím, že:

- pracovníkům dá **příležitost pracovat na rozmanitějších úkolech** a s vyšší mírou nezávislosti,
- zadává pracovníkům úkoly tak, aby **nabyli nové zkušenosti**,
- **zdůrazní odbornou prestiž**, kterou úspěšné provozování určité práce přináší,
- upozorní na to, **proč jsou úkoly pracovníka podstatné k dosažení cílů organizace**,
- za náležité vykonání obtížnějších či dlouhodobějších úkolů **pracovníka pochválí nebo mu osobně poděkuje**.

(Urban, 2013)

Druhý typ je **motivace vnější**. Tvoří ji odměny, které zahrnují zvýšení platu, uznání, pochvalu, povýšení, ale patří sem také tresty, jako např. odepření platu nebo kritika. (Armstrong, 2007)

K posílení motivace pracovníků, u kterých převažují tyto faktory převládají, je vhodné:

- určit **jasná očekávání výsledků práce**,
- stanovit a jednoznačně sdělit, jaké **odměny za dosažené výsledky práce zaměstnanci získají**,
- zvýšit schopnost zaměstnance či jeho pracovní skupiny **ovlivnit výsledky své práce**,
- **podpořit vztah všech odměn a prémie k získaným výkonovým cílům**,
- **posílit podíl výkonového odměňování** na souhrnné odměně zaměstnanců,
- zavést **nepeněžní odměny**, o které se pracovníci mohou snažit.

(Urban, 2013)

Vnější typ motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivace, která se týká „kvality pracovního života“ bude mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože je součástí jedince a není mu vnucená z vnějšku. Oba typy motivace ale mají svou úlohu a žádný z nich nelze považovat za správný nebo špatný. (Armstrong, 2007)

### 3.1.5 Principy motivace

Základní pravidla, jak motivovat lze podle Urbana (2013) shrnout do tří zásad:

- lidé ve společnosti jednají na základě toho, jak jsou motivováni (odměňování, sankcionování),
- odměna je účinná hlavně tehdy, přichází-li co nejdříve,
- sankce, které pracovníci v případě neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné.

**První pravidlo** říká, že lidé v organizaci vykonávají činnosti, za které se jim dostává odměny a snaží se vyvarovat těch, za něž byli potrestáni nebo by za ně potrestáni být mohli. Odměny i sankce mohou být hmotné a nehmotné. Tudiž odměna nebo sankce je tedy cokoli co je příjemné či nepříjemné. Může to zahrnovat získání či ztrátu určité peněžní částky, šance na povýšení, možnost řešit zajímavý úkol apod. Používání odměň a sankcí může občas přinášet dilemata. Kdy by měl vedoucí odměňovat a kdy sankcionovat? Odpověď může záviset například na tom, v čem spočívá příčina nespokojenosti a zda je oprávněná.

**Druhé pravidlo** zdůrazňuje že pro hmotné i nehmotné odměny platí, že účinné jsou především tehdy, následují-li okamžitě poté, co pracovník určitý úkol vykonal správně. To samé samozřejmě platí i o sankcích.

I v případě menší odměny přicházející okamžitě poté, kdy zaměstnanec svůj úkol úspěšně dokončil, má na jeho motivaci větší vliv než vyšší odměna po delší době.

Příčiny jsou dvě. Za prvé to, že bezprostřední odměna působí na výkon hned a za druhé skutečnost, že spojení výkonu s odměnou se stává pevnější.

**Třetí pravidlo** poukazuje na reálnost sankcí. Pokud vedoucí či organizace při nesplnění úkolu nebo jiném problémovém jednání používá sankce, musejí mít reálnou povahu. Důvodem proč sankce na některé pracovníky nemají vliv spočívá především v tom, že mají jen formální povahu. Příkladem mohou být opakující se výtky či neuspokojivá roční hodnocení, která nemají žádné důležité negativní důsledky, a proto na výkon pracovníka nemají odpovídající dopad. (Urban, 2013)

Podle J. Plamínka (2011) existuje šest základních zásad motivace. Těmi jsou zvažovat jednodušší alternativy motivace, nepřizpůsobovat lidi úlohám, ale naopak úlohy lidem, lidé musí být spokojeni alespoň občas, jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, obava z nepříjemného motivuje stejně jako touha po příjemném a člověk by měl odhadovat aktuální stav motivačního pole. (Plamínek, 2018)

### **3.1.6 Motivace dle směru použití**

Motivace může být aplikována napříč všemi úrovněmi různých skupin a společností – například ve firmách, týmech nebo ve veřejné správě. Podle Plamínka (2015) existuje několik forem motivace, které ovlivňují chování lidí na základě toho, jakým směrem je používána. (Plamínek, 2015)

#### **Motivace dolů**

Nejčastěji se aplikuje tam, kde někdo nese za motivaci a chování jiných lidí přímou odpovědnost. To se obvykle stává, když je těmito lidem někdo formálně či neformálně nadřízený v nějaké hierarchické struktuře. Takovým příkladem může být Vedení a řízení.

Značnou roli zde stále hrají tradice, kde na jedné straně stojí organizace vojenské nebo náboženské. Tam se o rozkazech a poslušnosti nediskutuje. A na straně druhé moderní uskupení, které sází na svobodu projevu, ačkoli musí být také vedeny a řízeny.

Pro manažery je při této motivaci důležité, do jaké míry se naučí klíčovými disciplínám typu definice a delegace úkolů a hodnocení výsledků a lidí. (Plamínek, 2015)

#### **Motivace do strany**

Motivace do strany či horizontální nebo partnerská se v praxi nejčastěji vyskytuje ve spojení s řešením konfliktních situací a vytvářením synergických vztahů mezi lidmi. (Plamínek, 2015)

#### **Motivace vzhůru**

Tato motivace se dá používat v situacích, kdy skutečně nebo zdánlivě podřízení jsou z pohledu motivace a vztahů osvícenější než ti, kteří rozhodují. Někdy tito lidé musí například působit na vlivné lidi, kteří je nerespektují ani jako rovnoprávné partnery. Taková

situace může například nastat podřízený potřebuje motivovat svého nadřízeného. (Plamínek, 2015)

### **Motivace dovnitř**

Motivace dovnitř také nazývána jako sebmotivace vychází z toho, že stejné zásady motivace, které platí pro ostatní platí i pro manažera. Měl by si vážit sám sebe a mít pocit vlastní hodnoty. Klíčem k jeho vlastní motivaci je sebepoznání, což může například zahrnovat i odstup od okamžité situace nebo změna pohledu. (Plamínek, 2015)

## **3.2 Pracovní motivace**

Pracovní motivace je ovlivněna především individuální motivací. Podmiňuje zájem o práci a reakci na různé pracovní situace, včetně toho, jak a nakolik lze výkon pracovníka vhodnými stimulačními nástroji zvýšit. (Urban, 2013)

Pracovní motivace staví na více faktorech. Některé jsou kolektivní a působí na většinu lidí a jiné se mohou u různých osob lišit. Základem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, které motivační faktory na ně působí více a které zase méně. (Urban, 2013)

V psychologii se rozlišují dvě skupiny motivů k práci. Intrinsické motivy neboli přímo související s prací a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci. (Bedrnová, Nový, 2002)

Nejvýznamnější intrinsické motivy práce:

- Potřeba kontaktu s lidmi
- Potřeba činnosti a výkonu
- Touha po moci
- Potřeba seberealizace a smyslu života

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce:

- Potřeba jistoty
- Potřeba peněz
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- Potřeba sounáležitosti
- Potřeba sociálních kontaktů

(Kocianová, 2010)

To, jestli na zaměstnance faktory působí se dá zjistit například z těchto příznaků: zájem o práci jako takovou, vyhledávat náročnější úkoly, získávat nové schopnosti apod. Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny zaměstnanců, a to zdůrazňováním v čem je jejich práce zajímavá, střídáním různých úkolů nebo například tvorbou příjemné pracovní atmosféry apod. (Urban, 2013)

U zaměstnanců **motivovaných výzvou** je důležité zadávání náročnějších nebo samostatnějších úkolů, při kterém vedoucí vyzdvihne význam osobních schopností a zkušeností pro jejich úspěšné vykonání. Zadávání nepřítis náročných úkolů takovému pracovníkovi může motivaci naopak snížit. Potřebuje-li vedoucí, aby jednodušší úkol vykonali, je nutné upozornit na to, že je to nezbytné.

Motivace **na základě poslání práce** je postavena na potřebě jejího smyslu a širšího společenského významu. Ke stimulačním nástrojům zde patří sdělení cílů práce, poslání organizace apod.

Motivace **na základě pověsti** je postavena na potřebě vytvoření dojmu na okolní prostředí. Tito pracovníci se snaží získat chválu a uznání. Ke stimulačním nástrojům zde patří vyslovení veřejné pochvaly, zdůrazňování prestiže, kterou zaměstnanci jeho práce přináší apod. (Urban, 2013)

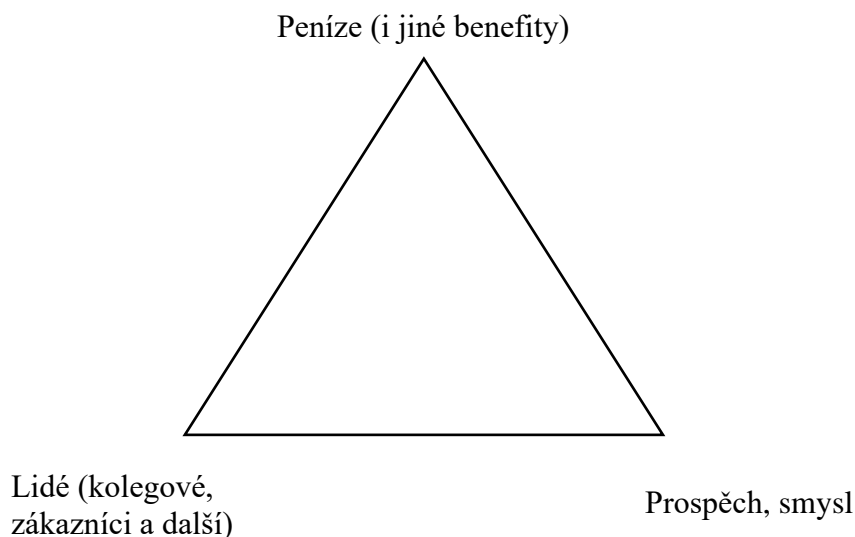
### 3.2.1 Motivace zaměstnanců

Bednář (2018) zmiňuje kombinaci tří hlavních důvodů proč lidé chodí do práce:

1. Potřebují prostředky pro své přežití (peníze).
2. Chtějí být v přítomnosti lidí, s nimiž se jim dobře pracuje (kvůli lidem).
3. Chtějí být užiteční, vykonávat práci která má smysl a přináší prospěch.

Pro zjednodušení tyto důvody zanesl na motivační trojúhelník, viz. obr. 3. (Bednář, 2018)

**Obrázek 3 Trojúhelník motivace zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování, Bednář (2018)

### **Smysl práce**

V určité míře potřebuje každý pracovník pocit smyslu práce, je to však závislé i na kvalifikaci zaměstnance. Pro méně kvalifikované je smysluplnost důvodem, který pomáhá, jakmile jsou finančně zajištěni a jakmile vycházejí se svými spolupracovníky. U kvalifikovaných pracovníků se smysl práce stává důvodem. Smysl práce u těchto zaměstnanců přispívá k tomu, že se pracovník cítí být součástí společnosti. (Bednář, 2018)

### **3.2.2 Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost závisí na celkové životní spokojenosti člověka. Přesto, že je význam práce pro každého rozdílný, tak pro spoustu lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života.

Spokojenost v práci je významným prvkem řízení organizace. Problematika pracovní spokojenosti se v literatuře objevuje v závislosti na kvalitě pracovního života. Kvalita pracovního života dle Werthera a Davise znamená „mít dobré nadřízené, dobré pracovní

podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci“. Vysoké kvality pracovního života se dá dosáhnout systematickým úsilím společnosti poskytnout pracovníkům větší možnost působení na svou práci. Různorodé pracovní činnosti s vyšší mírou samostatnosti a poskytovanou zpětnou vazbou podporující uspokojení pracovníků. (Kocianová, 2010)

### **3.2.3 Faktory, které mají negativní dopad na motivaci**

V souvislosti motivace se mohou vyskytnout skutečnosti, které vykonání motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují. Existují zde dva pojmy frustrace a deprivace, které znázorňují překážky v motivované činnosti a zároveň důsledky dopadu existence těchto překážek na člověka. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

#### **Frustrace**

Frustrace představuje zmaření či znemožnění uskutečnění motivované činnosti. Pojmem frustrace se však označuje jak specifická, objektivně definovatelná situace, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek, který je dopadem frustrační situace. K hlavním typickým kvalitám uvedeného stavu patří prožitek neúspěchu, nezdaru, neuspokojení, zklamání, ale i rozčilení, agresivity apod.

#### **Z obecného hlediska lze rozlišit frustrační situace na dva základní typy:**

- Absence předmětu, který by poskytnul uspokojení aktivované potřeby.
- Situace, pro kterou je charakteristická na jedné straně existence předmětu, který poskytuje možnost uskutečnění motivované činnosti, ale na druhé straně překážka, která brání realizaci motivované činnosti neboli blokuje uspokojení potřeby.

Typické reakce na frustraci jsou agrese, útok, regrese a stereotypie.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

#### **Deprivace**

K hlavním znakům deprivace patří dlouhodobost neuspokojování pro člověka významných potřeb. Má zřetelný negativní vliv na utváření a poté fungování osobnosti člověka. **Za hlavní vitální potřeby člověka lze považovat:**

- potřebu podnětu vůbec,



- potřebu základních podmínek pro příležitost efektivního učení se,
- potřebu určitých primárních sociálních vztahů,
- potřebu společenského uplatnění.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

### 3.2.4 Motivační působení úkolu

Pro to, aby úkoly měly vliv na aktivitu jednotlivce, je potřeba splnit dvě podmínky na straně pracovníka:

- **osoba musí cíl přijmout za svůj** (úkol nemusí být přijat, pokud je nedosažitelný či v něm pracovník nevidí určitý přínos pro svou osobu),
- pokud je cíl přijat, **daná osoba se musí úkolu oddat** (jinak úkol vzdá při první možné překážce nebo problému).

(Bělohlávek, 2008)

Další podmínky pro působení úkolu se týkají spíše úkolu samotného:

- **pravidlo SMART** (úkoly by měly být specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované),
- **obtížnost**: u obtížnějších úkolů bývá silnější úsilí jej splnit. Avšak úkol by měl být splnitelný. Jednoduchá práce může daného zaměstnance unavovat, a proto je dobré činnosti obohatit o náročnější prvky,
- **zpětná vazba** (informace o tom, jak plnění činností pokračuje, stimuluje také k vyšším výkonům),
- **soutěž** (soutěž může povzbuzovat, pokud jsou pracovníci při plnění úkolů relativně nezávislí),
- **účast na zadání úkolu**: pokud se zaměstnanec může zúčastnit na stanovení svého úkolu je mnohem více motivován. Dochází k silnějšímu přijetí úkolu.

(Bělohlávek, 2008)

### 3.2.5 Zaměstnavatel a motivace

Primární a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy člověk nebude inspirovat druhé, pokud sám nebude inspirován. Jen motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Zaměstnavatel by měl dbát na to jaký dojem v jeho pozici vyvolá, když bude apatický, netečný, lhostejný a bez

zájmu. Nadšení je naopak nakažlivé, nadšenci jsou zpravidla kompetentní, protože věří v to, co dělají a co dělají mají rádi.

Než začne vedoucí kritizovat druhé za nedostatek motivace, tak by měl sám zhodnotit jaký dojem vyvolává, jestli to vyjádřil skutky stejně jako slovy a jestli dává dobrý příklad. (Adair, 2004)

### **Nedostatky v motivačním působení ze strany zaměstnavatele**

Podle Mikuláščíka (2015) je zde několik nedostatků v motivačním působení na pracovníky, kterými mohou být:

- nedbalost nadřízeného vůči pracovním výsledkům zaměstnanců,
- nedostačující organizace práce,
- maximalizace pevné složky mzdy,
- nesystematické ohodnocení zaměstnanců,
- potíže v mezilidských vztazích,
- nezdůvodňování proč a za co pracovníci odměnu získali,
- porovnávání problémů zaměstnance s úspěšností jiných,
- potlačování kreativního chování,
- pokrytectví,
- podceňování zvyšování odborné způsobilosti,
- úsilí vybojovat pro svůj útvar více peněz na úkor jiných oddělení apod.

(Mikuláščík, 2015)

### **Strach jako negativní motivace**

Z pohledu zaměstnavatelů je velmi jednoduché naučit se používat strach na podporu snahy získat od pracovníků maximální výkon. Tento postoj je značně krátkozraký a má své negativní stránky. Především se zde jedná o hrozbu ztráty zaměstnání a obživy, tudíž i strach existenční. Strach buduje nepřátelství a bariéry mezi lidmi a ze strachu mohou vycházet další negativní emoce jako například nenávisť, pocit křivdy apod. (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016)

### **3.2.6 Motivace týmu**

#### **Důležitost týmové spolupráce**

Obecně by se dalo říct, že výhodou skupinové práce je kooperace a potřeba využít různé silné stránky pracovníků. Týmová práce může zvýšit konkurenceschopnost, a to například těmito způsoby: zvyšováním kvality, inovacemi, zvyšováním produktivity, technologickým pokrokem a vysokou motivací. (Cejthamr, Dědina, 2010)

#### **Tým lze motivovat:**

- tím, že dostává týmové úkoly,
- kolektivními benefity,
- skupinovým oceněním,
- ekonomicky i neekonomicky.

#### **Skupinové ocenění**

Motivace skupinovým oceněním má ze sociálního hlediska dvojí efekt. Za prvé zlepšuje míru pracovní motivace členů týmu a za druhé posiluje jeho vnitřní jednotnost a soudržnost. Aby mělo skupinové ocenění žádoucí hodnotu, je potřeba, aby je všichni ocenění vnímali za důležité. Ideální je nastavit jasná pravidla, za nichž je možné ocenění získat. Ocenění by opravdu mělo být vždy uděleno celému týmu. Pokud možno tak by vedoucí neměl vyzdvihovat podíl jednotlivých členů, protože by u ostatních mohl vyvolat nežádoucí frustraci. (Bednář a kolektiv, 2013)

### **3.3 Teorie motivace**

Podle Steerse a spol. (2004) se první pohledy na motivaci zrodily v době starověkých řeckých filozofů, kteří zdůrazňovali hédonismus, kde dosahování požitků považovali za hlavní motivaci lidí. Tato myšlenka byla dále rozpracována v 17. a 18. století filozofy jako John Locke a Jeremy Bentham. Od té doby se teorie motivace výrazně rozvinula. Začalo to na počátku 20. století s přispěním zastánců vědeckého řízení (teorie instrumentality), následně se v polovině století objevily teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a v 60. a 70. letech se prosadily teorie zaměřené na proces, včetně teorie očekávání, s kořeny v teorii posilování formulované již v roce 1911. (Armstrong, 2015)

### **3.3.1 Teorie instrumentality**

Tato teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem uzpůsobení chování. Očekává se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výsledek. Odměna tedy bude podmíněna efektivním výkonem. Tato teorie je na základech principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora, který napsal: „Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

S využitím této teorie se zdůvodňuje používání peněžních pobídek, jako například odměn podle výkonu. Stimulování postavené na tomto přístupu je stále velmi populární. Uplatňování teorie instrumentality je postavené výhradně na systému kontroly a nepřihlíží řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2015)

### **3.3.2 Teorie zaměřené na obsah**

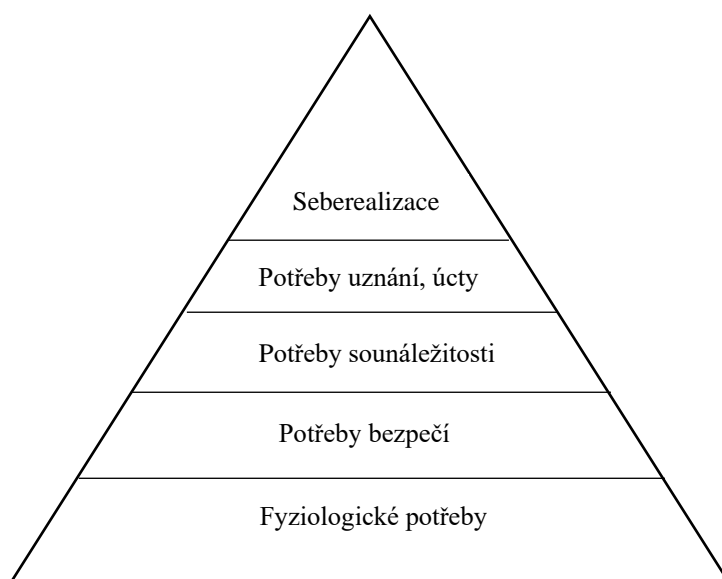
Vychází z předpokladu, že člověk má nějaké psychologické potřeby a potřebuje je naplňovat nebo udržovat v rovnováze. Mohou vycházet ze základních fyziologických potřeb jako je například potřeba spát. Nejznámější a uznávanou teorií potřeb je Maslowova hierarchie potřeb. Poskytuje přehledný a srozumitelný popis komplexní oblasti a je završena ideálem, který nemusí být ani dosažitelný. (Kolman, 2012)

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Nejproslulejší klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954), ve které identifikoval pět hlavních kategorií potřeb, hierarchicky uspořádaných od fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace.

Předpokládá, že pocit potřeby, jako určité nerovnováhy mezi stávajícím a chtěným stavem, vede ke vzniku přání člověka docílit určitých záměrů. Jakmile je nižší potřeba uspokojena, stává se dominantní vyšší potřeba. Maslow zdůraznil, že potřeba seberealizace nikdy není plně uspokojena, což reflektuje jeho přesvědčení, že člověk je neustále motivován nedostatkem. I když se jedinec posouvá v hierarchii potřeb, nižší potřeby stále existují, i když dočasně nepůsobí jako motivátory, a jedinci se k nim opakovaně vrací. Níže lze na obrázku 4 vidět Maslowovu hierarchii potřeb. (Kolman, 2012; Blažek, 2014)

**Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování, Blažek (2014)

### **Teorie tří kategorií potřeb**

Tuto teorii vypracoval Clayton P. Alderfer a navazuje na práci A. Maslowa. Lidské potřeby se zde dělí do tří skupin, a to na potřeby zajištění:

- existence,
- sociálních vztahů k pracovnímu prostředí,
- dalšího osobního, resp. profesního rozvoje.

(Blažek, 2014)

Bývá označována zkratkou ERG (existence, Relatedness, Growth). Vychází z hierarchie potřeb, aby mohla být uspokojena potřeba sociálních vztahů a osobního rozvoje, tak prvně musí být uspokojena nejnižší potřeba, tudíž existence. (Blažek, 2014)

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergův dvoufaktorový model je založen na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Herzberg došel k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, tzv. motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory se vztahují k obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, odpovědnost, zájem o práci nebo možnost povýšení. Tyto požadavky představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací.

Hygienické faktory se zabývají kontextem práce, včetně záležitostí jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Tyto faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají zanedbatelný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její standardní vyplacení nevede k trvalé spokojenosti. (Armstrong, 2015)

### **3.3.3 Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se zdůrazňují psychické procesy a síly ovlivňující motivaci, stejně jako základní potřeby, což jim přisuzuje označení kognitivních (poznávacích) teorií. Tyto teorie zkoumají, jak jednotlivci vnímají své pracovní prostředí a jak interpretují a chápou své zážitky. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. (Armstrong, 2015)

#### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že silná motivace vzniká, když jednotlivci vědí, jakým způsobem mohou získat odměnu, když očekávají, že budou mít příležitost ji získat, a když si myslí, že odměna stojí za jejich investované úsilí.

Síla očekávání může být opřena o minulé zkušenosti (podle teorie posilování), avšak lidé se často dostávají do nových situací, jako je změna pracovní pozice, odměňovacího systému nebo pracovních podmínek, které jsou rozhodnutím vedení. V takových případech bývají minulé zkušenosti obvykle nedostatečné k úplnému zvládnutí dopadů změn, což může vést ke snížení motivace.

Motivace vzniká pouze tehdy, když je zřetelný a prakticky využitelný vztah mezi individuálním výkonem a dosaženým výsledkem, který je vnímán jako prostředek k uspokojení potřeb. Tento fakt vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například formou pobídkové odměny, funguje pouze v situaci, kdy existuje jasná souvislost mezi vynaloženým úsilím a dosaženou odměnou, a kdy hodnota odměny odůvodňuje úsilí. Stejně tak se vysvětluje, proč vnitřní motivace, která pramení ze samotné práce, může být silnější než

vnější motivace. Výsledky vnitřní motivace jsou pod kontrolou jednotlivců, kteří se mohou spolehnout na své předchozí zkušenosti při odhadování, jak jejich chování může vést k pozitivním a podnětným výsledkům. (Armstrong, 2015)

### **Teorie cíle**

Teorie cílů, vypracovaná Lathamem a Lockem (1979), zdůrazňuje, že motivace a výkon mohou být efektivně zlepšeny, pokud jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, které jsou akceptovatelné a dosažitelné, i když mohou být náročné, a pokud jednotlivci dostávají zpětnou vazbu ohledně svého výkonu. Klíčovým prvkem je jasná definice cílů. Účast jednotlivců při stanovování cílů je důležitá, protože umožňuje dohodnout se na cíle, které jsou přiměřeně náročné. Poskytování zpětné vazby pak pomáhá udržovat motivaci, zejména směrem k dosahování vyšších cílů. (Armstrong, 2015)

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), zkoumá, jak lidé hodnotí zacházení s nimi ve srovnání s ostatními. Adams navrhl koncept, že zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu k vlastnímu úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a porovnávají svůj vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jednotlivci. Pokud vnímají tento poměr jako nevýhodný, pocítují nespravedlnost odměny. (Armstrong, 2015)

Nespravedlnost pracovník vnímá jak při vlastním přecenění, tak podcenění. Při přeceňování dochází u pracovníka k pocitu viny, kterého se snaží zbavit zpravidla těmito způsoby:

- Přesvědčí sám sebe, že má větší zásluhy než jeho kolega.
- Požaduje zlepšení zisků pro ostatní kolegy.

(Pilařová, 2016)

## **3.4 Hodnocení pracovníků**

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují, jací jsou a jak přispívají k hospodářským výsledkům firmy. K tomu se používá hodnocení zaměstnanců, které spočívá ve:

- zkoumání toho, jak zaměstnanec vykoná svou práci, jak splní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy s kolegy, zákazníky a dalšími lidmi se kterými přichází v práci do kontaktu,
- předávání těchto výsledků jednotlivým zaměstnancům a diskutování o těchto výsledků s nimi,
- budování strategií pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnance a implementace opatření vedoucích k tomuto zlepšení.

(Koubek, 2011)

### 3.4.1 Důvody implementace hodnotícího systému

Aby u pracovníků docházelo ke zvýšení výkonnosti na jedné straně, musí se na druhé straně projevit motivace. A právě hodnocení patří k hlavním motivačním nástrojům. V praxi je dost časté, že má hodnocení spíše demotivační účinek, který vychází ze špatně implementovaného systému hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení apod. Pokud je systém hodnocení zaveden kvalitně může nadřazený jeho pomocí:

- získat zpětnou vazbu o výkonu, spokojenosti, potenciálu, vztazích, úrovni komunikace,
- navrhnout a probrat nutné změny a opatření související se způsobem výkonu práce, chování, komunikace,
- nastavit výkonové a rozvojové cíle,
- směřovat pracovníky,
- motivovat pracovníky k vyšším výkonům a žádoucímu chování,
- stanovit obecnou platnost podkladů pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- působit na postoje vůči firmě, managementu, produktům apod. (budování loajality).

(Pilařová, 2008)



### 3.4.2 Kritéria hodnocení

Uspořádané hodnocení je postaveno na kritériích, která poskytují porovnání výsledků zaměstnanců s požadovaným výkonem. Podle Bělohávků existují tři hlavní typy kritérií hodnocení:

1. **Ukazatele (objektivní)**, jimiž jsou:
  - množství vyrobených výrobků (kvantita),
  - počet nedodělků, chyb (kvalita práce),
  - počet nehod a havárií,
  - objem získaných zakázek,
  - hospodářské výsledky daného útvaru atd.
2. **Plnění úkolů**: jde o především o úkoly, které vycházejí z předchozího hodnocení, ale může se jednat i o jiné úkoly jako například zavedení nové technologie apod. Je nutné na začátku jasně a přesně stanovit jaký se očekává výsledek a podle toho poté hodnotit úroveň plnění. Jde o snadno hodnotitelné kritérium.
3. **Osobní kvality (kritéria subjektivní)**. Naráží se zde na subjektivní zkreslení, které může představovat přílišnou mírnost vedoucího, sympatie nebo antipatie vůči některým zaměstnancům, nadměrnou přísnost apod. Nadřazený zde hodnotí:
  - odbornost,
  - vedení a motivování zaměstnanců,
  - komunikaci,
  - pracovní nasazení atd.

(Bělohávek, 2008)

### 3.5 Odměňování pracovníků

Účelem odměňování pracovníků je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat pracovníky k provádění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci dosáhnou prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.

Strategie odměňování musí zaručit spravedlivé a efektivní odměňování pracovníků v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Toto spravedlivé odměňování pomáhá k uskutečňování strategických cílů zaměstnavatele i uspokojování jednotlivých potřeb pracovníků.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena jen mzdu nebo plat, které poskytuje společnost pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Tento pojem je mnohem širší. Patří do něj povýšení, formální uznání, a také zaměstnanecké výhody nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště nebo přidělení určitého zařízení. Dále se čím dál tím více mezi odměny zařazuje i vzdělávání poskytované organizací. (Koubek, 2015)

Moderní systémy odměňování obsahují jak peněžní formy odměny (mzda, plat, odměna z dohody), tak nepeněžní formy (pochvaly, funkční postup, lepší pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody apod.). (Šikýř, 2016)

Bývá občas uváděno, že pojmy motivace a odměňování jsou někdy chápány jako vzájemně zaměnitelné pojmy. Urban (2013) dává důraz na jejich odlišnosti. Motivace by měla vést a povzbuzovat pracovníky k lepším výkonům a skvělému psychickému rozpoložení. Odměňování popisuje spíše jako činnost, která není pouze k zvýšení výkonu pracovníka, ale současně zaměstnance udržuje spokojené a někdy zamezuje pracovním výkyvům. (Vrabcová, Urbancová, 2023)

### **3.5.1 Mzdový systém**

Mzdový systém je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Určitý mzdový systém používá každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je na zaměstnavateli, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel tudíž může použít vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ale musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanovuje zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

Mzda je peněžité plnění, přesněji řečeno plnění peněžité hodnoty, poskytované zaměstnavatelem pracovníkovi za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle kritérií diferenciací mezd zaměstnanců vymezených zákoníkem práce. (Šikýř, 2016)

### **3.5.2 Mzdové formy**

Mzdové formy tvoří odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Účelem je optimalizovat náklady práce a současně ocenit výsledky práce zaměstnance se zřetelem k faktorům, které jsou pro danou práci podstatné. Mezi používané mzdové formy patří níže uvedené. (Barták, 2023; Šikýř, 2016)

#### **Časová mzda**

U této formy se zpravidla při odměňování vychází z hodinové, týdenní nebo měsíční sazby. Výhodou této formy je jednoduchost, administrativní nenáročnost, snadné plánování mzdových nákladů a pochopitelnost pro zaměstnance.

Časové mzdy lze s výhodou aplikovat, pokud je obtížné měřit množství a kvalitu práce provedené příslušným zaměstnancem, popřípadě tehdy, když zaměstnanec nemůže množství a tempo práce ovlivnit. (Barták, 2023)

#### **Úkolová mzda**

Tato forma se uplatňuje nejčastěji při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou provede. Uplatňuje se jak u jednotlivců, tak při odměňování celých pracovních skupin. (Barták, 2023)

Používá se v případech, kdy rozhoduje množství výroby a kdy pracovníci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. Úkolová mzda stimuluje k nadstandartnímu výkonu, ale oproti tomu snaha zaměstnanců dosáhnout co možná nejvyšší produktivity a co možná nejvyššího příjmu častokrát vede k nadměrnému fyzickému napětí, nedodržování pracovního postupu, zhoršení kvality práce apod. (Šikýř, 2016)

#### **Provizní mzda**

Používá se v obchodních činnostech, při odměňování dealerů, zprostředkovatelů a v některých službách. Provize bývá plně nebo částečně závislá na prodaném množství či poskytnutých službách. Výhodou je zde přímý vztah odměny k výkonu. Naopak nevýhodou může být, že výkon zaměstnance závisí i na faktorech, které nemůže ovlivnit. (Barták, 2023)

Provize stimuluje k mimořádnému výkonu. Pracovníkovi je poskytována jako doplněk základní složky mzdy. Zaměstnanci, jejichž mzda je závislá plně závislá na provizi mnohdy postrádají jistotu příjmu a bývají vystaveni pracovnímu stresu, což snižuje jejich spokojenost a zvyšuje výkyvy. (Šikýř, 2016)

## **Prémie**

Jedná se o doplňkovou mzdovou formu, která doplňuje časovou či úkolovou mzdu. Vyplácejí se jednorázově (za přítomnost, věrnost apod.) nebo pravidelně (za kvalitu, produktivitu apod.) za ukázkové plnění povinností a nadstandartní výkon. (Šikýř, 2016)

## **Osobní hodnocení**

Stanovuje ji manažer podle pravidelného hodnocení zaměstnance. Smyslem této formy je stimulovat pracovníky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Většinou se určuje procentem ze mzdového tarifu. (Šikýř, 2016)

## **Efekt různého typu odměňování na zaměstnance**

### **Méně kvalifikovaní lidé:**

- Vysoká míra pevné složky – sklony ke stabilizaci, malá ochota pracovat na výkon.
- Vysoká míra pohyblivé složky – sklony k výkonu, riziko fluktuace zaměstnanců.

### **Kvalifikovaní zaměstnanci**

- Vysoká míra pevné složky – sklony ke stabilizaci, ale některým to může vadit.
- Vysoká míra pohyblivé složky – sklony k výkonu na úkor upevňování stresu.

### **Špičkoví zaměstnanci**

- Pevná složka je pro ně základ a za klíčovou považují pohyblivou složku. Je zde menší vliv benefitů na motivaci, jelikož nevnímají jejich hodnotu.

(Bednář, 2018)

## **3.5.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje pracovníkům v kontextu se zaměstnáním. Poskytované výhody dodatečně zvýhodňují pracovníky, zvyšují přitažlivost zaměstnání a zlepšují jméno zaměstnavatele. Benefity jsou rozmanité a člení se různými způsoby. (Šikýř, 2016)

Jsou součástí odměny, která zpravidla nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Můžou se odvíjet od délky zaměstnání, hierarchického postavení nebo náročnosti pozice. K hlavním důvodům, proč tyto benefity podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní

pracovníky a nabídnout jim podmínky, služby nebo péči, které zvyšují jejich pohodu. Z dlouhodobého hlediska mohou přispět ke zlepšení jejich výkonnosti. (Urban, 2017)

#### **Druhy výhod:**

- **Výhody související s prací.** Patří sem příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, doprava do zaměstnání, mimořádné pracovní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb společnosti, místní nebo meziměstská doprava apod.
- **Pracovní pomůcky spojené s postavením v organizaci.** Sloužící i pro osobní potřebu. Nejčastěji sem patří osobní automobil, notebooky, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na oděv, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.
- **Výhody sociální povahy.** Zahrnují mimořádnou zdravotní péči o pracovníky i jeho rodinné příslušníky, příspěvek na dovolenou, finanční výpomoc, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, příspěvky na stavební spoření, pojištění, dárky a dárkové šeky, nabídku vlastních produktů či služeb za zvýhodněné ceny, osobní poradenství apod. (Urban, 2017)

#### **3.5.4 8 zásad účinného odměňování**

Největší význam bývá přiřazován finanční motivaci a zpravidla tomu tak opravdu je. Avšak se jedná o velice citlivý motivační prostředek, který neuváženým používáním může způsobit jiné efekty, než byly zamýšleny. Pro motivující účinek odměňování jsou definovány následující principy:

1. **Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy.** Je potřeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit jaké chování bude odměněno.
2. **Stejná či téměř stejná odměna snižuje motivaci.** Je potřeba rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu.
3. **Pevná složka mzdy motivuje k setrvání ve společnosti i k náboru.** Většina vedoucích se dožaduje vysoké pohyblivé složky, jelikož v ní vidí hlavní motivační nástroj, ale neuvědomují si, že pohyblivá složka sice posiluje výkonnost za to pevná složka je nástrojem stability zaměstnanců.
4. **Zaměstnanci by měli být zapojeni do výsledků celku.** Podporuje to týmový charakter. V opačném případě může dojít k soupeření mezi útvary v organizaci.

5. **Motivace je tím silnější, čím je systém jednodušší.** Pokud je mzda stanovována na základě mnoha nepřehledných kritérií, tak se motivační účinek ztrácí.
6. **Dochvilnost v přidělování odměn posiluje motivaci.**
7. **Manažer by měl pracovníkovi vysvětlit výši odměny.** Vedoucí by měl zaměstnanci vysvětlit za jaké výsledky mu byla přidělena výše odměny.
8. **Výše odměny má být odpovídající zásluze pracovníka.**

(Bělohávek, 2008)

## 4 Metodika

Pro získání a zpracování dat pro danou diplomovou práci na téma analýza motivačního systému bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník je jednou z metod sběru dat, kdy respondent odpovídá na předem dané otázky, a to jak s uzavřenými anebo otevřenými odpověďmi. Daný dotazník byl rozeslán online přes emailovou schránku, respondent dotazník vyplňoval vždy sám a otázky byly uzavřené, typu jaké má respondent pohlaví, věk, vzdělání apod. V rámci uzavřených otázek bylo také použito typu otázky matice otázek, při které respondent vyjadřoval svoji spokojenost se stimuly. A kromě uzavřených otázek zde byly také dvě polouzavřené typu seřazení položek, kdy měl respondent seřadit stimuly podle důležitosti, ale měl na výběr i odpověď jiné, kde mohl respondent zmínit jiný stimul, který je pro něj důležitý.

Pro shromáždění dat v praktické části diplomové práce byla preferována metoda dotazníkového šetření, jelikož je tato metoda velice standardizovaná, objektivní, anonymní, metoda lze uskutečnit s nízkými náklady a návratnost odpovědí je relativně rychlá.

Získané odpovědi byly následně zpracovány do tabulek a grafů. Na základě těchto výsledků bude možné identifikovat současný motivační systém a určité nedostatky tohoto systému. Nakonec budou navržena opatření ke zlepšení současného motivačního systému.

Níže je podrobněji popsán použitý metodický postup navržený panem inženýrem A. Traxlerem, CSc.

### 1) Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Hierarchie stimulů, stanoví váhu, kterou tyto stimuly mají na celkovou účinnost motivačního systému. Zde je zvoleno jedenáct stimulů, se kterými se bude pracovat.

**$n = 11$ , kde  $n$  je počet stimulů**

Pořadí stimulů je tedy 1– $n$  neboli 1–11. Zde se zpracovávají dvě tabulky to za prvé pro určení pořadí vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu (HSV) a za druhé pro pořadí vedoucí k setrvání pracovníka v podniku (HSS).

V tabulce je vidět kolikrát byl daný stimul na daném místě a poté je nutné vynásobit tuto částku kolikrát byl stimul na daném místě, a to dané místo, respektive pořadí. Například pokud je stimul příjem třicet osmkrát na prvním místě, tak to bude vypadat takto:

$$38 \times 1 = 38$$

Nebo by byl šestkrát na druhém místě:

$$6 \times 2 = 12$$

Dále se tyto násobky sečtou a z těchto výsledků se určí pořadí od 1 do 11.

## **2) Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů**

V této fázi se již vzniklému pořadí přidělí váhy důležitosti. Váhy jsou od 11 do 1, kde 11 je nejdůležitější váha a je tudíž přiřazena ke stimulu na prvním místě v pořadí, poté druhé místo má váhu 10, třetí místo 9 a tak dále až do posledního jedenáctého místa, které má váhu 1. V rámci výpočtu vah je potřeba určit si váhu jednoho bodu (V1B), se kterým se bude dále počítat v dalším kroku. Obecný podoba výpočtu vypadá takto:

$$\mathbf{V1B = 1 : n, \text{ kde } n \text{ je počet stimulů}}$$

Zde bude váha jednoho bodu  $\mathbf{V1B = 1/11 = 0,09}$ .

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

Tyto dva kroky jsou důležité pro vyjádření síly vlivu daného stimulu na motivaci pracovníka. Ne každý stimul má totiž stejný vliv neboli váhu. Nejvyšší váhu má stimul na prvním místě a nejnižší stimul na posledním jedenáctém místě. Celý tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (KVP).

Poté jsou tedy v tabulce zobrazeny stimuly s jejich daným pořadím váha vyjádřená v bodech, váha jednoho bodu a pro výpočet koeficientu váhy pořadí je nutné vynásobit váhu



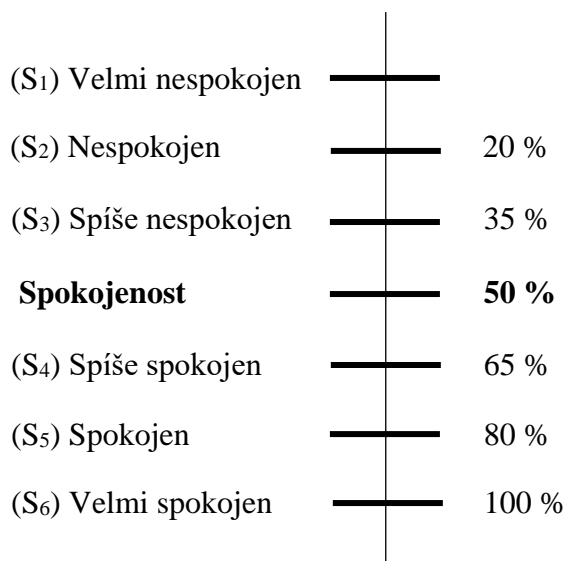
daného stimulu s váhou jednoho bodu. Například u stimulu na pátém místě, který má váhu sedm, by to vypadalo takto:

$$7 \times 0,09 = 0,63$$

#### 4) Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem

V této části se zjišťuje spokojenost respondentů s vybranými stimuly, a to pomocí škály spokojenosti. Od velmi spokojen až po velmi nespokojen. Pro další výpočty je použita tato škála spokojenosti v procentech:

Obrázek 5 Škála spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování, metodika Ing. Arnošta Traxlera, CSc. (2024)

Zde se tedy opět vytvoří tabulka tentokrát pro každý stimul zvlášť, kde je zobrazeno kolikrát měl daný stimul zaškrtnuté hodnoty velmi spokojen, spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, nespokojen a velmi nespokojen. Dále jsou tyto hodnoty vynásobeny danými hodnotami viz výše, kde například velmi spokojen má hodnotu sto, tudíž by se to číslo

kolikrát byl stimul zaškrtnutý u hodnoty velmi spokojen vynásobilo stovkou. Tabulka by mohla vypadat takto:

**Tabulka 1 Výpočet spokojenosti s daným stimulem**

<i>Stupnice spokojenosti</i>	<i>Počet výběrů</i>	<i>Hodnota SV (S x počet výběrů)</i>
(S <sub>1</sub> ) Velmi nespokojen = 0	2	0 x 2 = 0
(S <sub>2</sub> ) Nespokojen = 20	3	20 x 3 = 60
(S <sub>3</sub> ) Spíše nespokojen = 35	5	35 x 5 = 175
(S <sub>4</sub> ) Spíše spokojen = 65	2	65 x 2 = 130
(S <sub>5</sub> ) Spokojen = 80	4	80 x 4 = 320
(S <sub>6</sub> ) Velmi spokojen = 100	1	100 x 1 = 100
Σ	17	Σ SV <sub>i</sub> = <b>785</b>

Zdroj: vlastní zpracování, metodika Ing. Arnošta Traxlera, CSc. (2024)

Danou absolutní hodnotu SV je potřeba vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem. Maximální spokojenosti ( $\sum SS_{max_i}$ ) je dosaženo, pokud daný stimul získá od všech respondentů hodnocení velmi spokojen, tedy 100 %. Například kdyby bylo 10 respondentů, tak by se počítalo  $10 \times 100 = 1000$ . Obecně tedy:

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

V tomto případě  $785/1000 = 0,785 = 78,5 \%$ . Tudiž **spokojenost s daným stimulem je 78,5 %**.

### 5) Zjištění efektivity stimulu

Pro výpočet efektivity stimulu je potřeba spokojenost daného stimulu vynásobit koeficientem váhy pořadí (KVP), jelikož efektivita závisí na tom, jak si cení daného stimulu respondent. Obecně to lze vyjádřit takto:

$$ES_i = SS_i \times KVP_i$$

V tomto případě:  $ES_1 = 78,5 \times 0,63 = 49,46 \%$

Efektivita daného stimulu je **49,46 %**. Pomocí tohoto postupu je zjištěna efektivita každého stimulu.

#### **6) Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)**

Celková spokojenost se vypočítá jako součet všech spokojeností vybraných stimulů (11 stimulů) a vydělí se maximální možnou hodnotou spokojeností tzn. Všechny stimuly dosahují maxima, tudíž  $10 \times 100 = 1000$ . Obecný zápis vypadá takto:

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

V tomto případě například:  $770 / 1100 = 0,7 = 70 \%$

**Celková spokojenost s daným motivačním systémem je 70 %.**

#### **7) Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)**

Celková efektivita se vypočítá jako poměr součtu jednotlivých efektivit stimulů (KVP) a maximální možné efektivity, kde maximální efektivita se vypočítá:

$$ES_{max} = 110 + 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 660$$

Celková efektivita (CEMS) se tedy vypočítá:

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{11} ES_i) / ES_{max}$$

V tomto případě:  $CEMS = 418 / 660 = 0,633 = 63,3 \%$

**Celková efektivita motivačního systému je 63,3 %.**

Celková efektivita (CEMS) je v závislosti na spokojenosti se stimuly vyšší nebo nižší než celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS).

## **5 Vlastní práce**

V praktické části této diplomové práce je analyzována efektivita motivačního systému vybraného podniku. Z důvodu udržení anonymity bude společnost nazývána XY. Využity jsou metody z metodiky a cílem je navrhnout opatření ke zvýšení efektivitu motivačního systému firmy.

### **5.1 Charakteristika vybraného podniku**

Vybraná společnost XY se zabývá výrobou, obchodem a službami. Dále je jejím předmětem podnikání také pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Tato firma působí na trhu více než 10 let a stále se rozrůstá. Orientuje se především na prodej skrze internetový obchod. Portfolio firmy je velice pestré, nabízí více než 4000 produktů a provozuje i velkoobchodní činnost. Prodej je uskutečňován jak v České republice, tak v zahraničí. Historie této společnosti je skutečně zajímavá, na začátku rozvoje firmy začínal majitel s dvěma pracovníky a nyní ve firmě pracuje 87 zaměstnanců. Z nichž někteří pracují v majitelem poskytnuté kanceláři a ostatní externě z domova. Většina prodeje se tedy uskutečňuje online pomocí e-shopů a jen málo prodeju je tvořeno v prodejně, kterou majitel vlastní.

Základní filozofií podniku je přátelské prostředí. Majitel firmy si zakládá na vřelých vztazích mezi zaměstnanci, snaží se ve firmě vytvořit přátelské a harmonické prostředí, a to jak pomocí příjemných kanceláří, tak benefity jako jsou káva, voda a ovoce zdarma. Dále se snaží zaměstnancům poskytnout určitou míru jistoty práce, aby je ujistil, že je práce stabilní. Soustředí se také na neustálý rozvoj firmy, tudíž podporuje vynalézavost pracovníků, inovativní myšlení a kreativitu. Nyní kdy se rozšiřuje trend práce z domova se majitel této možnosti nebrání a poskytuje zaměstnancům možnost této příležitosti využívat, pokud je to v rámci jejich pozice možné.

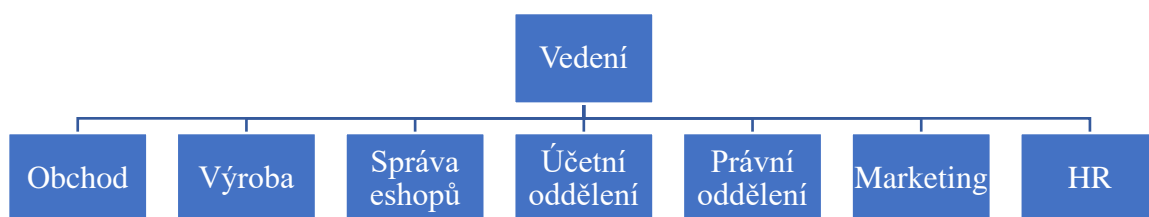
### **5.2 Organizační struktura vybrané firmy**

Dalo by se říct, že organizační struktura dané firmy je neucelená a není tak úplně jasná. Oddělení a řídicí pravomoci nejsou přesně a oficiálně stanovené a kvůli tomu je obtížnější takovou strukturu zkonstruovat. Jedná se o liniovou organizační strukturu v čele majitelem

firmy. Výhodou tohoto typu struktury je jednoduchost organizačních vztahů nebo jednoznačnost pravomocí a odpovědností.

Organizační struktura daného podniku vypadá asi takto:

**Obrázek 6 Organizační struktura podniku**



Zdroj: vlastní zpracování

V čele se nachází vedení, které představuje majitel firmy a dále je zde sedm oddělení, které mohou obsahovat další sekce. Do obchodního oddělení lze zahrnout veškeré obchodní jednání s dodavateli, na e-shopu, velkoobchodní sekci a kamennou prodejnu. Pod výrobní oddělení patří veškerá výroba a servis. Správa e-shopů zabezpečuje plynulý chod všech e-shopů dané firmy, včetně různých implementací nových doplňků a vylepšení. Účetní oddělení se stará o veškerou účetní agendu, od spravování všech smluv, vyplácení mzdy až po řešení faktur a výdajů firmy. Právní oddělení řeší legislativu prodávaných výrobků, stížnosti zákazníků apod. Pod marketingové oddělení patří copywriting sekce, seo sekce, správa sociálních sítí, PPC reklamy, emailing, affiliate marketing apod.

### **5.3 Motivační systém firmy**

Motivační systém lze charakterizovat jako rozsáhlý a složitý soubor různých výhod, pobídek a dalších faktorů, které pozitivně ovlivňují zaměstnance v podniku. Tyto prvky přispívají k podněcování kvality práce, zvyšují pracovní výkon, upevňují věrnost personálu

a přispívají k vytváření příznivého firemního prostředí. V této části práce je popsán motivační systém vybrané firmy.

### **5.3.1 Firemní kultura**

Jak již bylo řečeno daný podnik klade největší důraz na rodinou atmosféru, klade firemní komunitu mezi nejvyšší priority. Přátelskou atmosféru ve firmě vytváří každý pracovník a všichni se snaží dodržovat určité morální hodnoty a etiketu slušnosti, díky kterým se zde udržuje pořádek. Mimo tyto morální pravidla zde existují i určitá psaná pravidla řídící se jak pracovní smlouvou, tak různými nařízeními komunikované buď písemně nebo online přes email a jiné komunikační kanály. Příjemnou atmosféru se také snaží podporovat akcemi jako je vánoční večírek nebo zahradní grilování. Díky tomu podnik působí sympaticky a pohodově.

### **5.3.2 Odměňování pracovníků**

#### **Mzda**

Odměna zaměstnanců je jako u většiny podniků tvořena primárně mzdou. Ta se skládá ze základní mzdy, která se odvíjí od složitosti pracovních úkonů, odpovědnosti, výkonnosti zaměstnance nebo jeho kompetencí. Druh mzdy je zde časový, hodnotí se tedy kolik hodin pracovník odpracoval. Většina zaměstnanců má v tomto podniku smlouvu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, tudíž čím více hodin si odpracují, tím vyšší mzdu získají. Někteří pracovníci si fakturují a další mají částečný nebo plný úvazek, plní tudíž předem stanovený počet hodin a mají každý měsíc stejnou základní mzdu.

Mzda je v daném podniku rostoucí. Snaží se mzdu přizpůsobovat aktuálním ekonomickým faktorům jako je například inflace, rostoucí minimální mzda, zvyšující se ceny výrobků, služeb apod. Většinou se zde mzda zvyšuje v pravidelných intervalech, samozřejmě i v souvislosti s odvedeným výkonem pracovníka.

Kromě mzdy je tu i pohyblivá složka a tou jsou prémie. Jedná se většinou o výkonnostní prémii nebo mimořádnou odměnu. Například prémie za dobře splněný náročný úkol nebo prémie na konci roku za dobré pracovní výkony po celý rok.

## **Zaměstnanecké výhody**

Benefity jsou v této firmě opravdu pestré. Zaměstnavatel nabízí kávu, jiné nápoje a některé občerstvení na pracovišti zdarma, je možné získat příspěvek na dopravu do zaměstnání, je zde možnost pracovat z domova nebo pro některé například i z dovolené, pracovní dobu lze přizpůsobit (například u studentů). Dále jsou k dispozici lekce jazyků, různá školení nebo možnost jít na konference. Skoro každý pracovník získal pracovní notebook, myš, podložku pod myš a k dispozici jsou veškeré pracovní pomůcky na požádání. V kanceláři jsou nové stoly a židle pro správné ergonomické rozpoložení. Zaměstnavatel také pravidelně rozdává dárkové balíčky a poskytuje výrazné slevy na prodávané produkty.

## **5.4 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno online, zaslané elektronickou poštou a bylo určeno pro všechny pracovníky vybrané firmy. Odpovědi dotazníku byly zcela anonymní. Celkový počet respondentů činí 71, což tedy tvoří 81,6 % z celkového počtu zaměstnanců, kterých je 87. Tento počet zaznamenaných odpovědí by se tedy dal považovat za dostatečné množství dat na to, aby byly výsledky reprezentativní a vypovídající o motivačním systému dané společnosti. Dotazníku se zúčastnili jak výkonní pracovníci, tak i například vedoucí oddělení.

Dotazník se skládá ze tří oblastí otázek. První oblastí jsou základní identifikační otázky, mezi které patří pohlaví, věk, vzdělání, stupeň řízení zaměstnance, jaké je zaměření podniku a jaká je velikost podniku. Druhou oblast tvoří otázky zaměřené na hierarchii motivačních stimulů, kde respondenti subjektivně stanoví pořadí důležitosti vybraných motivačních stimulů, a to za prvé pro zvýšení jejich pracovní výkonnosti a za druhé pro setrvání v podniku. Nakonec v třetí části dotazníku vyjadřují na škále od velmi spokojen až po velmi nespokojen svou aktuální spokojenost s danými motivačními stimuly.

Zmíněných zkoumaných motivačních stimulů bylo v dotazníku 11. Jednalo se o výši příjmu (dále jen příjem), poskytované benefity (dále jen benefity), osobnost přímého nadřízeného (dále jen vedoucí), seberealizace, kariérní postup (dále jen postup), spoluúčast na rozhodování (dále jen spoluúčast), vize, strategie a úspěšnost podniku (dále jen vize), morální ocenění vedoucím organizační jednotky (dále jen morální ocenění), sociální ocenění pracovní skupinou (dále jen sociální ocenění), pracovní prostředí (dále jen prostředí) a pracovní doba.

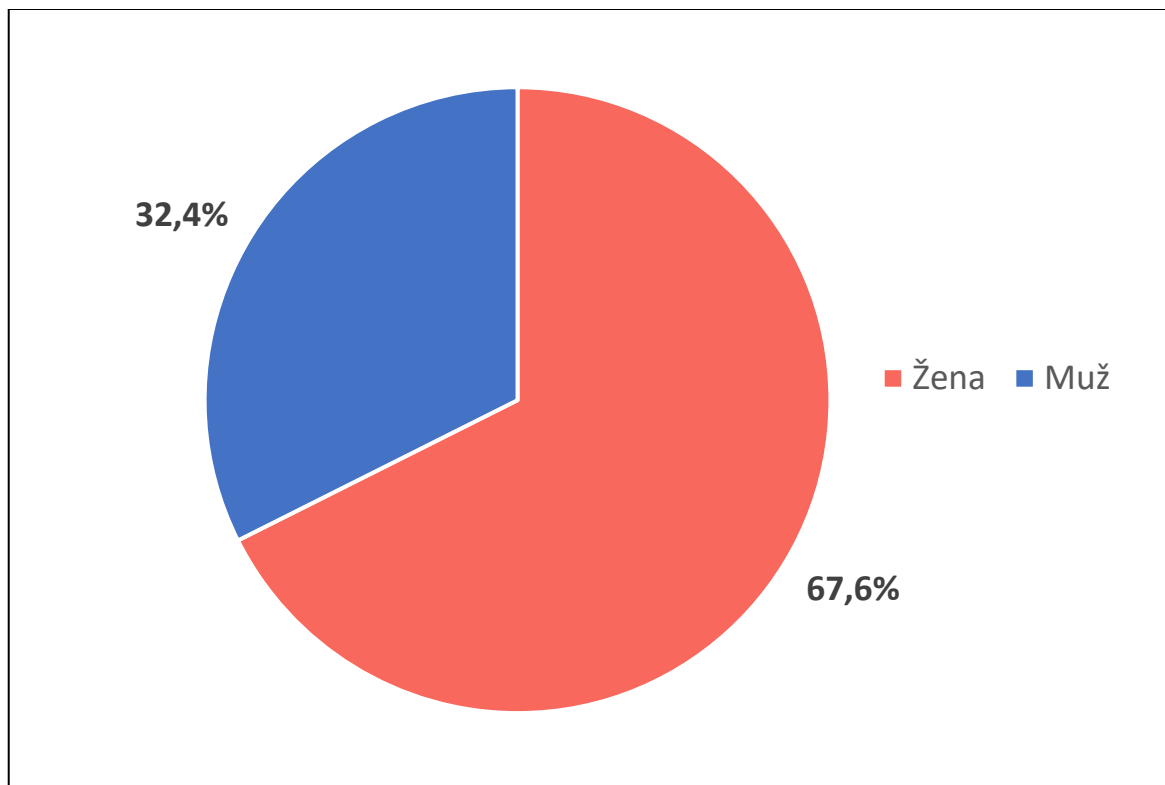
### 5.4.1 Analýza identifikačních otázek

V následující části jsou rozebrány základní otázky dotazníku týkající se pohlaví a věku respondenta, jeho dosaženého vzdělání, stupně řízení, na kterém se nachází a otázky identifikující danou firmu (zaměření podniku a velikost podniku).

#### Pohlaví

Na grafu 1 lze vidět, že ze získaných dat je možné odvodit, že ve firmě nejspíše pracuje více žen než mužů. Žen odpovědělo v dotazníku 67,6 % a mužů odpovědělo 32,4 %. Ženy zde pracují jak v kancelářích v sekcích jako zákaznická podpora, zpracování objednávek, komunikace s dodavateli apod., tak i ve fyzicky náročnějších odděleních jako je například výroba a sklad. Muži pracují taktéž na různých pozicích jak na počítačích, tak manuálně, ale navíc většinou zastávají opravdu manuálně náročnější práce, pokud je například potřeba vynosit bedny se zbožím nebo odnést nábytek apod.

**Graf 1 Pohlaví respondentů**



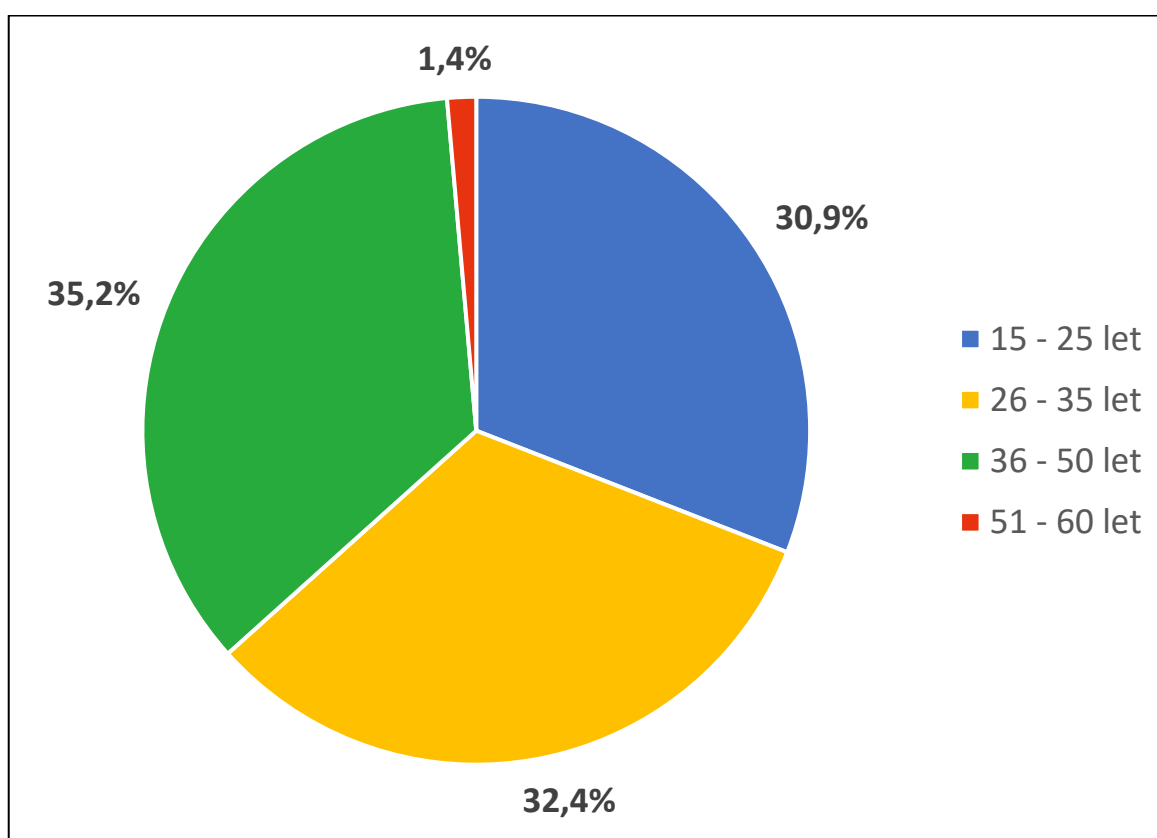
Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

#### Věk



Z následujícího grafu 2 vyplývá, že největší zastoupení v dané společnosti má věková skupina 36–50 let, ale další dvě skupiny se tomuto počtu také přibližují a to 15–25 let a 26–35 let. Nejméně zastoupena je věková skupina 51–60 let. Ve firmě se vždy snaží mladší pracovníci učit od starších a obráceně, udržují si přátelské vztahy a pomáhají si. Majitel rád pořádá různé akce pro sblížení všech zaměstnanců. Většina mladšího osazenstva zde pracuje z domova, ale někteří například pracují i ve výrobě a starší pracují spíše na pracovišti anebo kombinovaně i z domova.

**Graf 2**      **Věkové rozhraní respondentů**

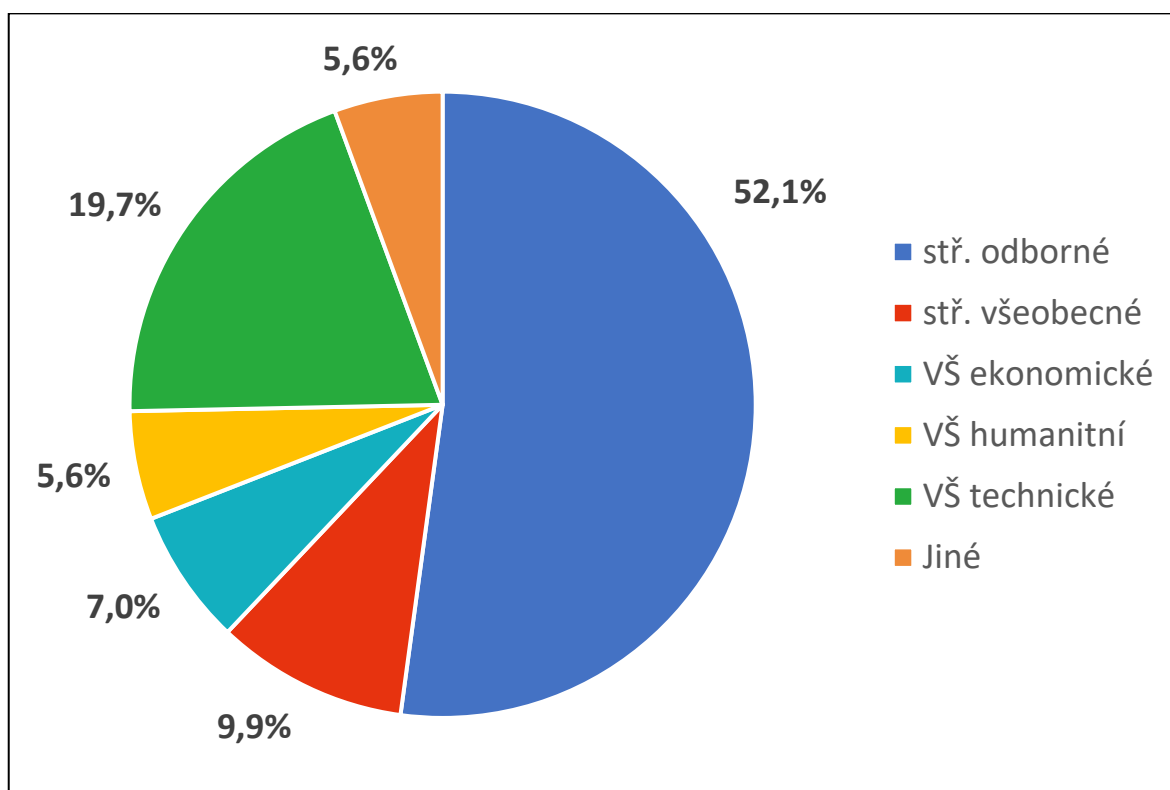


Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

### **Vzdělání**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců má stř. odborné vzdělání, poté vysokou školu technickou a ostatní formy vzdělání jsou zastoupeny v podobném poměru. Z toho nejvíce pracovníků, co vystudovalo stř. odbornou školu je ve věkovém rozmezí 36–50 let, a naopak některou z vysokých škol mají ve firmě většinou pracovníci ve věku 26–35 let, viz. graf 3.

**Graf 3** Dosažené vzdělání respondentů

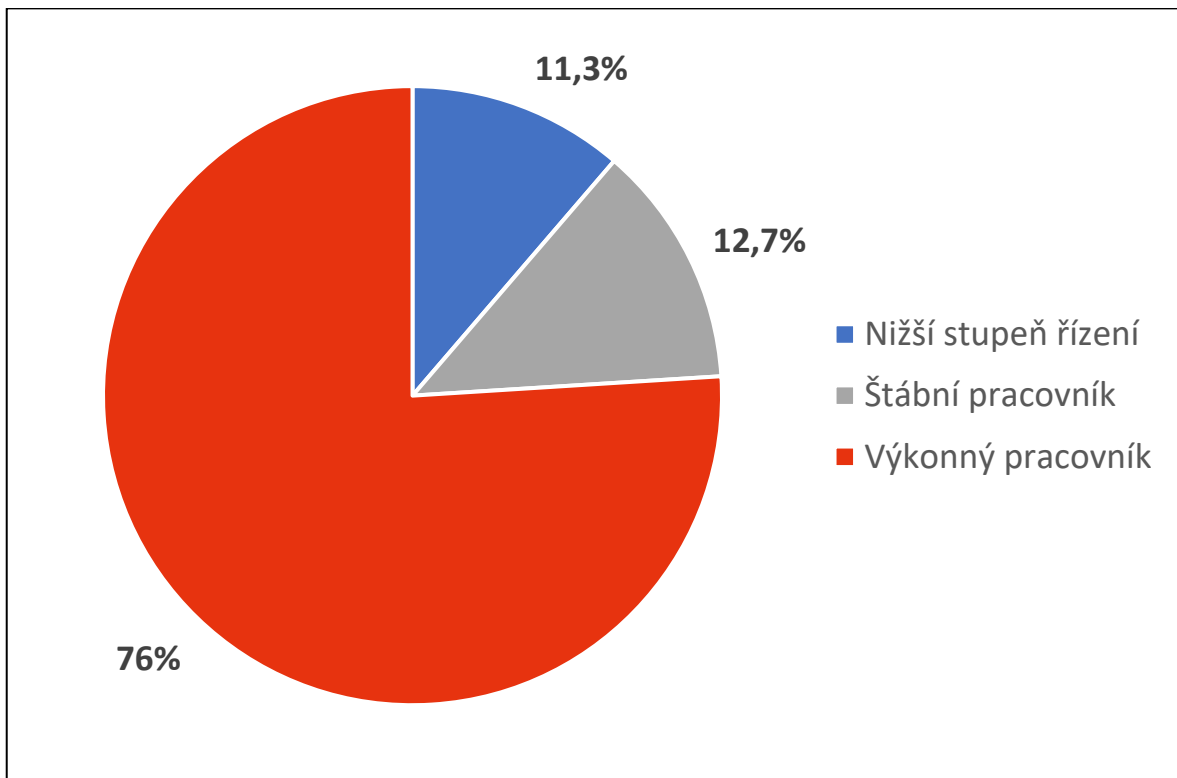


Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

### Stupeň řízení

Z dotazníků vyplývá, že respondentů z nižšího stupně řízení bylo 8, což tedy činí 11,3 % z celkového počtu (viz graf 4). Dále štábních pracovníků bylo 9 a nejvíce respondentů je na pozici výkonného pracovníka. Dále z dotazníku vychází, že většina zaměstnanců nižšího stupně řízení má vystudovanou vysokou školu a jedná je jak o muže, tak ženy. Ze štábních pracovníků byli čtyři respondenti právníci a pět z nich bylo z účetního oddělení. Výkonní pracovníci se skládají z různých oddělení jako jsou výroba, sklad, objednávkový proces, obchod apod.

**Graf 4**      **Stupeň řízení**



Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

### **Zaměření podniku**

V dotazníku byly čtyři možnosti zaměření podniku PHP (podnik s hmotnou produkcí), PNP (podnik s nehmotnou produkcí), PSP (podnik se smíšenou produkcí) a ČOP (čistě obchodní podnik). Všichni respondenti zde zaškrtnuli možnost PHP, což podniku odpovídá.

### **Velikost podniku**

Velikost podniku byla z dotazníku také zcela jasná, všichni odpověděli SmP neboli střední menší podnik o kapacitě 51–300 zaměstnanců, což zase odpovídá realitě. Dalšími možnostmi byly MaP (malý podnik, 1–50 zaměstnanců), SvP (střední větší podnik, 301–1400 zaměstnanců) a VeP (velký podnik, více než 1401 zaměstnanců).

#### 5.4.2 Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Jak již bylo řečeno v metodice, zde se čerpají data z druhé oblasti dotazníkového šetření, při kterém respondent seřadil vybrané stimuly podle toho, jak jsou pro něj důležité. Tabulky jsou zde dvě, jedna je pro pořadí důležitosti motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (HSV) a druhá je pro pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání pracovníka v podniku (HSS).

Respondenti tedy řadili jedenáct stimulů, kterými byly: příjem, benefity, vedoucí, seberealizace, postup, spoluúčast, vize, morální ocenění, sociální ocenění, prostředí, pracovní doba a jiné. Odpověď jiné je zde pouze zmíněná pro celistvost výsledků, ale pro výpočty tato odpověď není podstatná.

V obou tabulkách jsou zobrazeny všechny stimuly, kolikrát byl stimul na daném místě (kolikrát byl například první, druhý atd.), výsledky sečtených hodnot a získané pořadí důležitosti. Ty stimuly s nejnižší hodnotou jsou ty nejdůležitější neboli čím nižší konečnou hodnotu získaly, tím důležitější stimuly jsou.

#### Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

V tabulce 2 jsou vidět výsledky z dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na to, jaké stimuly jsou pro pracovníky nejdůležitější, aby zvýšili svou pracovní výkonnost. Nejméně bodů získal stimul **příjem**, tudíž má největší vliv pracovní výkonnost. Příjem je zde vnímán jako základní mzda, prémie a odměny. Na druhém místě je **seberealizace**, která zahrnuje to, že zaměstnanec práce baví, splňuje jejich očekávání, odpovídá jejich schopnostem apod. Na třetím místě jsou **benefity**, které mohou být hmotné i nehmotné povahy.

U stanovení této hierarchie z výsledků vyšly dva stimuly se stejným počtem bodů, a proto jsou na stejném pátém místě, pro další výpočty to ale nemá žádný vliv. Jedná se o stimuly vedoucí a pracovní doba. Na posledním místě skončil stimul s 578 body, motivační stimul vize.

Z toho tedy vychází, že ne jenom finanční odměňování má vliv na pracovní výkonnost, ale lze výkonnost pracovníků zvýšit i například určitou dávkou seberealizace. Například v podobě větší odpovědnosti pracovníků nebo zadání úkolů, které je baví. Naopak je v této firmě nejspíše zbytečné zabývat se zvyšováním motivace pomocí stimulů vize, kariérního postupu nebo morálního ocenění.

**Tabulka 2 Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro zvýšení výkonu**

Stimul	HSV											Celkem	Pořadí důležitosti
	Kolikrát byl stimul na daném místě												
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
Příjem	38	6	6	6	5	4	5	1	0	0	0	184	1
Benefity	3	16	12	9	12	7	8	3	0	0	1	300	3
Vedoucí	2	5	8	6	7	7	8	9	6	8	5	454	5
Seberealizace	18	9	9	7	7	9	5	3	2	1	1	278	2
Postup	1	4	4	6	1	3	3	7	14	17	11	562	9
Spoluúčast	3	9	9	8	8	6	7	4	9	6	2	400	4
Vize	2	5	3	2	3	8	1	4	10	6	27	578	10
Morální ocenění	2	2	2	7	6	8	9	13	7	8	7	505	8
Sociální ocenění	0	4	3	7	7	9	8	10	10	8	5	495	7
Prostředí	0	7	9	4	7	4	9	8	6	8	9	476	6
Pracovní doba	2	4	6	9	8	6	8	9	7	9	3	454	5

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tomto případě použil odpověď jiné pouze jeden respondent. Jeho odpověď byla: Větší počet dní dovolené (5 týdnů a víc, nebo 5 týdnů a sick days). Nebo možnost pracovat třeba poloviční pracovní dobu po dobu 2 týdnů ze zahraničí, a tak navýšit svou dovolenou.

### Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání pracovníka v podniku

Druhá tabulka 3 zobrazuje hierarchii motivačních stimulů pro podporu setrvání pracovníků ve firmě. Cílem tedy bylo zjistit jaké stimuly mají největší a nejmenší vliv na to, aby pracovníci zůstali v podniku a nehledali si jiná pracovní místa.

V tabulce jsou opět zobrazeny výpočty, stejně jako u předešlé hierarchie se zde počítalo stejným způsobem, který je již zmíněn v metodice. Opět je zmíněná i odpověď jiné, kde respondent uvedl tutéž odpověď jako u stanovení pořadí pro zvýšení pracovního výkonu.

Z výsledků vychází na prvním místě stimul **příjem** s nejnižší hodnotou, poté **seberealizace** a na třetím místě jsou **benefity**, takže se jedná o stejné složení prvních tří nejdůležitějších stimulů jako u hierarchie motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu. Naopak se tady změnilo pořadí nejméně důležitých stimulů. Stimul s největší hodnotou je morální ocenění, tudíž je nejméně důležitý a hned za ním je stimul vize.

Z toho tedy vychází, že pro setrvání pracovníků v daném podniku není nutné používat jen finanční motivaci, ale je tu možnost využít i stimulu seberealizace. Manažer by se měl soustředit nejvíce na prvních pět nejdůležitějších stimulů, díky kterým může zvyšovat

motivaci pracovníků k tomu, aby setrvali v daném podniku. Naopak na dalších pět stimulů se tolik soustředit nemusí, jelikož nebudou mít tak silný vliv.

**Tabulka 3 Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku**

HSS													
Stimul	Kolikrát byl stimul na daném místě											Celkem	Pořadí důležitosti
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
Příjem	52	4	7	1	3	3	0	1	0	0	0	126	1
Benefity	0	29	5	10	9	6	3	5	1	1	2	296	3
Vedoucí	0	0	7	8	4	9	8	11	10	6	8	509	7
Seberealizace	11	16	10	8	7	3	6	3	5	1	1	290	2
Postup	2	2	7	6	7	6	6	3	8	9	15	515	8
Spoluúčast	1	8	10	15	8	6	7	5	6	5	0	376	4
Vize	1	2	7	5	5	5	5	5	12	8	16	540	10
Morální ocenění	0	1	2	4	8	4	13	9	11	11	8	548	11
Sociální ocenění	0	2	3	2	5	11	7	17	5	12	7	539	9
Prostředí	1	3	4	8	7	10	6	5	4	13	10	504	6
Pracovní doba	3	4	9	4	8	8	10	7	9	5	4	443	5

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tomto případě taktéž použil odpověď jiné pouze jeden respondent. Jeho odpověď byla: Větší počet dní dovolené (5 týdnů a víc, nebo 5 týdnů a sick days). Nebo možnost pracovat třeba poloviční pracovní dobu po dobu 2 týdnů ze zahraničí, a tak navýšit svou dovolenou.

### 5.4.3 Stanovení váhy pořadí

Jak již bylo uvedeno v metodice, tak byly stanoveny váhy pořadí, díky kterým bylo zřetelné, jaké motivační stimuly mají větší vliv a které menší vliv. Tabulky jsou dvě, jedna je pro váhy pořadí motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu a druhá je pro váhy pořadí motivačních stimulů pro setrvání v daném podniku. Stimulů je jedenáct v obou tabulkách. Výpočty jsou provedené podle metodiky, která je již popsána výše.

V tabulkách jsou vždy zobrazeny vybrané stimuly, pořadí důležitosti, váha vyjádřená v bodech, váha na jeden bod a koeficient váhy pořadí, se kterým se poté pracovalo.

V tabulce 4 jsou vyjádřeny váhy a koeficient váhy pořadí (KVP) pro zvýšení pracovního výkonu pracovníků (HSV). Jak již bylo dříve zmíněno, tak tady vyšly dva stimuly na stejném místě, a proto získaly stejnou váhu pořadí 6,5 bodů a mají stejný koeficient.

**Tabulka 4 Stanovení váhy pořadí pro výkonnost**

Stimul	Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí – KVP1
<b>Příjem</b>	1. místo	11 b	0,09	0,99
<b>Seberealizace</b>	2. místo	10 b	0,09	0,9
<b>Benefity</b>	3. místo	9 b	0,09	0,81
<b>Spoluúčast</b>	4. místo	8 b	0,09	0,72
<b>Vedoucí</b>	5. místo	6,5 b	0,09	0,585
<b>Pracovní doba</b>	5. místo	6,5 b	0,09	0,585
<b>Prostředí</b>	7. místo	5 b	0,09	0,45
<b>Sociální ocenění</b>	8. místo	4 b	0,09	0,36
<b>Morální ocenění</b>	9. místo	3 b	0,09	0,27
<b>Postup</b>	10. místo	2 b	0,09	0,18
<b>Vize</b>	11. místo	1 b	0,09	0,09

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tabulce 5 jsou zobrazeny váhy a koeficient váhy pořadí (KVP) pro setrvání pracovníků v podniku (HSS). Největší váhu neboli vliv mají stimuly příjem, seberealizace a benefity. Nejmenší váhu mají stimuly morální ocenění, vize a sociální ocenění.

**Tabulka 5 Stanovení váhy pořadí pro setrvání v podniku**

Stimul	Pořadí důležitosti	Váha vyjádřená v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí – KVP1
<b>Příjem</b>	1. místo	11 b	0,09	0,99
<b>Seberealizace</b>	2. místo	10 b	0,09	0,9
<b>Benefity</b>	3. místo	9 b	0,09	0,81
<b>Spoluúčast</b>	4. místo	8 b	0,09	0,72
<b>Pracovní doba</b>	5. místo	7 b	0,09	0,63
<b>Prostředí</b>	6. místo	6 b	0,09	0,54
<b>Vedoucí</b>	7. místo	5 b	0,09	0,45
<b>Postup</b>	8. místo	4 b	0,09	0,36
<b>Sociální ocenění</b>	9. místo	3 b	0,09	0,27
<b>Vize</b>	10. místo	2 b	0,09	0,18
<b>Morální ocenění</b>	11. místo	1 b	0,09	0,09

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

#### 5.4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s vybranými stimuly

V této části diplomové práce se zjišťovala spokojenost respondentů s vybranými stimuly. Každá stimul byl hodnocen na škále od velmi spokojen po velmi nespokojen. Aby bylo možné stanovit procentuální vyhodnocení této spokojenosti s každým stimulem bylo potřeba určit maximální možné hodnocení, jestliže by stimul obdržel nejlepší dosažitelné hodnocení od všech respondentů. V tomto případě je maximální možné hodnocení 71 x 100, tedy 7100. Jedná se o 71 respondentů a maximální možné hodnocení spokojenosti mohlo být 100 %.

Jak už je uvedeno v metodice byla vytvořena škála od nula do sto procent, kde padesát nula procent znamená velmi nespokojen, sto velmi spokojen a padesát znamená spokojenost s daným stimulem. Dále je v tabulce zobrazen počet výběrů, tedy kolikrát bylo každé hodnocení vybráno, a nakonec je v tabulce hodnota SV, což je stupnice spokojenosti



krát počet výběrů. Výsledek je tvořen součtem těchto hodnot, které se poté vydělí maximální možnou spokojeností respondentů a převede se to na procenta.

V tabulce 6 je zobrazeno hodnocení stimulu příjem. Tento stimul dosahuje 69 % spokojenosti respondentů, což znamená, že se na škále vyskytuje mezi spíše spokojena a spokojen. Nejvíce pracovníků odpovědělo spíše spokojen a spokojen, naopak 7 lidí odpovědělo spíše nespokojen, a dokonce jeden respondent nespokojen. Spokojenost s tímto motivačním stimulem může hodně souviset s tím, jak lidé pracují, jestli svědomitě nebo spíše laxně nebo i závisí na ekonomické situaci státu, například jaká je inflace nebo průměrná výše platu.

**Tabulka 6 Spokojenost se stimulem příjem**

<b>Spokojenost Příjem</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>1</sub></b>
0	0	0
20	1	20
35	7	245
65	31	2015
80	31	2480
100	1	100
$\Sigma$		4860
		$4860 / 7100 = 0,69 = 69 \%$

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Spokojenost se stimulem seberealizace je na tom podobně jako příjem. Spokojenost respondentů vychází 67 % (viz. tabulka 7), což je taktéž mezi spíše spokojen a spokojen. Seberealizace vyšla v pořadí důležitosti stimulů na druhém místě, a je potřeba na tento stimul klást velký důraz. Z výsledku by se dalo říct, že manažer by mohl dávat ještě větší prostor pro seberealizaci pracovníků, například tím, že jim přidělí důležité úkoly nebo jim dá prostor pro kreativitu. V daném podniku také chybí zavedená zpětná vazba, která kdyby byla zavedena, tak by díky ní zaměstnavatel mohl vědět, jak se zaměstnanci cítí, co jim chybí a co potřebují, aby se mohli seberealizovat.

**Tabulka 7 Spokojenost se stimulem seberealizace**

<b>Spokojenost Seberealizace</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>2</sub></b>
0	0	0
20	1	20
35	9	315
65	35	2275
80	24	1920
100	2	200
$\Sigma$		4730
		$4730/7100 = 0,67 = \mathbf{67\%}$

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Tabulka 8 zachycuje spokojenost pracovníků se stimulem benefity. Tento stimul dopadl stejně jako motivační stimul příjem s 69 %. Benefity patří k třem nejdůležitějším motivačním stimulům pro respondenty dané firmy, tudíž by se dalo říct, že je tu nějaký prostor pro vylepšení a zvýšení této spokojenosti. Jak už bylo řečeno tato firma nabízí pestrou škálu benefitů, ale mohli by do nich například zahrnout i možnost práce z dovolené, jak již jeden z respondentů zmiňoval ve výběru jiné, nebo kromě jazykových kurzů nabízet i nějaká školení.

**Tabulka 8 Spokojenost se stimulem benefity**

<b>Spokojenost Benefity</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>3</sub></b>
0	0	0
20	2	40
35	8	280
65	25	1625
80	34	2720
100	2	200
$\Sigma$		4865
		$4865/7100 = 0,69 = \mathbf{69\%}$

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tabulce 9 lze vidět, že motivační stimul spoluúčast dostal pouze 54 %, což je stále nad hranicí spokojen, ale dalo by se říct, že je tu větší prostor pro zlepšení. Spoluúčast se zde chápe jako určitá spoluúčast na rozhodování, jestli zaměstnanci mají možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení různých problémů. Z dotazníkového šetření vyšel tento stimul jako čtvrtý nejdůležitější, proto by bylo dobré se mu také věnovat. Zaměstnanci by se například mohli podílet na menších rozhodnutích nebo se alespoň cítit jako součástí těchto rozhodnutí.

**Tabulka 9 Spokojenost se stimulem spoluúčast**

<b>Spokojenost Spoluúčast</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>4</sub></b>
0	0	0
20	2	40
35	31	1085
65	24	1560
80	12	960
100	2	200
$\Sigma$		3845/7100 = 0,54 = <b>54 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Motivační stimul pracovní doba měl výsledek velmi dobrý. Získal spokojenost 84 % (viz. tabulka 10), takže na škále se pohybuje mezi spokojen a velmi spokojen. To může být způsobeno tím, že zaměstnanci v této firmě mají možnost práce z domova, pokud to jde a také se jim manažer snaží vždy vyjít vstříc v oblasti pracovních hodin. Samozřejmě je to vždy o vzájemné domluvě a vstřícnosti, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. Pracovní doba byla na pátém místě v pořadí důležitosti stimulů, tudíž je velice dobré, že skončil s 84 % spokojenosti respondentů.

**Tabulka 10 Spokojenost se stimulem pracovní doba**

Spokojenost Pracovní doba		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>5</sub>
0	1	0
20	0	0
35	2	70
65	2	130
80	42	3360
100	24	2400
Σ		5960
		5960/7100 = 0,84 = <b>84 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Tabulka 11 ukazuje, že stimul prostředí měl ještě více procent než motivační stimul pracovní doba. Získal 86 %, z toho nejvíce odpovědí od respondentů bylo spokojen. Pohybuje se tedy na škále mezi spokojen a velmi spokojen. Do stimulu prostředí spadá například jestli jsou ve firmě dobré ergonomické podmínky, vhodné klima nebo dobrá estetika pracoviště. Daný podnik se snaží mít pěkné prostorné pracoviště, jak kanceláře, tak výrobní místnosti, snaží se mít vždy všude čisto a jak už bylo řečeno dbají na to, aby všichni pracovníci měli správně nastavené stoly, židle nebo jiné pracovní pomůcky.

**Tabulka 11 Spokojenost se stimulem prostředí**

Spokojenost Prostředí		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>6</sub>
0	0	0
20	0	0
35	0	0
65	3	195
80	46	3680
100	22	2200
Σ		6075
		6075/7100 = 0,86 = <b>86 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Motivační stimul vedoucí získal 84 % spokojenosti respondentů (viz. tabulka 12), což lze opět považovat za velmi dobré. Stimul vedoucí je zde chápán z hlediska charakteru vedoucího, jeho odbornosti, komunikačních schopnostech a například i jestli je spravedlivý. Tento stimul byl v hierarchii důležitosti stimulů pro zvýšení výkonosti pátý, tudíž je i dost důležitý. Celkově by se dalo říct, že tento stimul je velmi důležitý, jelikož to, jak se vedoucí chová ovlivňuje všechny pracovníky. Je potřeba aby byl vedoucí příjemný, ale i budil respekt. Stimul se taktéž nachází na škále mezi spokojen a velmi spokojen.

**Tabulka 12 Spokojenost se stimulem vedoucí**

Spokojenost Vedoucí		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>7</sub>
0	0	0
20	0	0
35	1	35
65	8	520
80	41	3280
100	21	2100
Σ		5935
		5935/7100 = 0,84 = <b>84 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Spokojenost se stimulem postup byla menší, pouze 62 % (viz. tabulka 13), ale i tak se stimul nachází mezi spokojeností a spíše spokojen. Postup je chápán ve smyslu kariérního postupu, tedy že pracovník vidí možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, ale také 12 respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni, a dokonce dva odpověděli, že jsou nespokojeni.

Jak už bylo řečeno, tak řídicí struktura v této firmě není tak úplně dobře celistvá, jak by mohla být, a to může mít za důsledek takovou spokojenost s tímto stimulem, jelikož zaměstnanci nemají tak velkou možnost kariérního postupu jako například v nějakém korporátu nebo o této možnosti postupu nevědí. Respondenti tedy se stimulem spokojeni jsou, ale je tu velký prostor pro zlepšování, například pomocí zlepšení organizační struktury, jasného definování řídicích pozic a pravomocí na těchto pozicích nebo i opakování zaměstnancům možnosti kariérního postupu.

**Tabulka 13 Spokojenost se stimulem postup**

<b>Spokojenost Postup</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>s</sub></b>
0	0	0
20	2	40
35	12	420
65	41	2665
80	16	1280
100	0	0
Σ		4405
		4405/7100 = 0,62 = <b>62 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Spokojenost respondentů s motivačním stimulem sociální ocenění je o něco lepší než předešlého stimulu postup. Získal 68 % (viz tabulka 14), tudíž se nachází těsně nad hranicí spíše spokojen. Tento stimul sociální ocenění pracovní skupinou představuje například postavení pracovníka ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině nebo sociální klima. V pořadí důležitosti byl tento stimul sedmý a devátý, tudíž nepatří mezi ty důležitější motivační stimuly. Přesto je tady prostor pro práci s touto spokojeností. Takový stimul se dá z postavení manažera ovlivnit například teambuildingem nebo jinými akcemi. Daný podnik pořádá vánoční večírky a nějaká další posezení během roku, a tím stmelují zaměstnance.

**Tabulka 14 Spokojenost se stimulem sociální ocenění**

Spokojenost Sociální ocenění		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>9</sub>
0	0	0
20	0	0
35	10	350
65	30	1950
80	30	2400
100	1	100
Σ		4800
		4800/7100 = 0,68 = <b>68 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tabulce 15 lze vidět, že stimul vize má 59 % procent spokojenosti respondentů. Stále se nachází nad hranicí spokojenosti (nad 50 %), ale není tak daleko od hodnoty spíše nespokojen. V pořadí důležitosti byl tento stimul na předposledním a posledním místě, má tedy nejmenší váhu důležitosti, proto na něj podnik nemusí dávat takovou pozornost. Pokud by ale firma chtěla, může spokojenost se stimulem vize velmi zvýšit. Je určitě důležité, aby zaměstnanci o vizi společnosti věděli a snažili se firmě pomáhat této vize dosáhnout, ale jako stimul není vize v tomto případě tak účinná.

**Tabulka 15 Spokojenost se stimulem vize**

Spokojenost Vize		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>10</sub>
0	0	0
20	0	0
35	21	735
65	35	2275
80	15	1200
100	0	0
Σ		4210
		4210/7100 = 0,59 = <b>59 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Tabulka.16 ukazuje poslední z vybraných stimulů, a tím je morální ocenění. Získal 68 % spokojenosti, nachází se tedy mezi spíše spokojen a spokojen. Tento stimul byl v hierarchii stimulů na osmém a posledním místě, takže nemá takovou váhu, aby se na něj musel manažer přímo zaměřovat. Do morálního ocenění vedoucím patří například pochvala na pracovišti, pochvala na poradě nebo že vás dává za vzor. S tím se v tomto případě dá ještě pracovat. Rozdávat více pochval, zmiňovat před ostatními pracovníky jejich kvality, respektovat je atd.

**Tabulka 16 Spokojenost se stimulem morální ocenění**

Spokojenost Morální ocenění		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>11</sub>
0	0	0
20	0	0
35	10	350
65	29	1885
80	30	2400
100	2	200
Σ		4835
		$4835/7100 = 0,68 = 68 \%$

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

#### 5.4.5 Zjištění efektivity jednotlivých stimulů

Jak už bylo řečeno v metodice, dále se vypočítala efektivita daných stimulů. Opět byly vytvořeny dvě tabulky, jedna pro efektivitu stimulů pro zvýšení pracovní výkonosti a druhá pro efektivitu stimulů pro setrvání pracovníků v podniku. Zjišťuje se zde tedy efektivita jednotlivých stimulů, tedy jestli je daný stimul dostatečně efektivní na to, aby ho firma mohla používat k motivování zaměstnanců. Čím vyšší je efektivita daného stimulu, tím více na pracovníky působí jako motivační stimul. Díky této tabulce efektivity může podnik zhodnotit na jaké motivační stimuly se spíše zaměřit a na které ne.

V tabulce jsou zobrazeny dané stimuly, spokojenost se stimuly (SS<sub>i</sub>), koeficient váhy pořadí (KVP) a vypočítaná efektivita jednotlivých stimulů (ES<sub>i</sub>).



## Efektivita HSV

Efektivita jednotlivých stimulů pro zvýšení pracovního výkonu je v tabulce 17. Stimuly jsou seřazené od největší efektivity po nejmenší, kde příjem má největší hodnotu 68,31 % a na nejnižších příčkách je vize s 5,31 % a postup s 11,16 %. Taktéž tu jsou dva stimuly se stejnou efektivitou, což je vedoucí a pracovní doba. Z této tabulky vyplývá, že nejvíce působí na zaměstnance stimuly příjem, seberealizace, benefity, vedoucí a pracovní doba a na ty by se měl podnik zaměřit.

**Tabulka 17 Efektivita HSV**

<b>EFEKTIVITA HSV</b>			
<b>Stimul</b>	<b>SS<sub>i</sub> (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ES<sub>i</sub> (%)</b>
Příjem	69	0,99	68,31
Seberealizace	67	0,9	60,3
Benefity	69	0,81	55,89
Vedoucí	84	0,585	49,14
Pracovní doba	84	0,585	49,14
Spoluúčast	54	0,72	38,88
Prostředí	86	0,45	38,7
Sociální ocenění	68	0,36	24,48
Morální ocenění	68	0,27	18,36
Postup	62	0,18	11,16
Vize	59	0,09	5,31

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

## Efektivita HSS

V tabulce 18 je zobrazena efektivita stimulů pro setrvání pracovníků v podniku. První čtyři neefektivnější stimuly jsou stejné jako u zvýšení pracovního výkonu, ale pátý stimul se obměnil. Na tomto místě je u setrvání v podniku stimul prostředí. Nejméně efektivní stimul je zde morální ocenění, dále vize a sociální ocenění. Z toho vychází, že by bylo dobré se zaměřit na stimuly příjem, seberealizace, benefity, pracovní doba a prostředí, které jsou nejvíce efektivní, tudíž mají největší působení na motivaci.

**Tabulka 18 Efektivita HSS**

<b>EFEKTIVITA HSS</b>			
<b>Stimul</b>	<b>SS<sub>i</sub> (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ES<sub>i</sub> (%)</b>
Příjem	69	0,99	68,31
Seberealizace	67	0,9	60,3
Benefity	69	0,81	55,89
Pracovní doba	84	0,63	52,92
Prostředí	86	0,54	46,44
Spoluúčast	54	0,72	38,88
Vedoucí	84	0,45	37,8
Postup	62	0,36	22,32
Sociální ocenění	68	0,27	18,36
Vize	59	0,18	10,62
Morální ocenění	68	0,09	6,12

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

#### 5.4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem

V následujícím kroku byla vypočítána celková spokojenost s motivačními stimuly. Výsledek by se dal považovat za uspokojující, ale je i také co zlepšovat. Daný podnik získal 70 % celkové spokojenosti pracovníků se systémem. Dalo by se tedy říct, že celková spokojenost je na škále spíše spokojen až spokojen. Jak už ale bylo řečeno, firma se nemusí zaměřovat na všechny motivační stimuly, ale může se zaměřit pouze na ty s největší vahou.

V tabulce 19 je zobrazena celková spokojenost s motivačním systémem, tato tabulka ukazuje sumu spokojeností (SS<sub>i</sub>), maximální možnou hodnotu spokojenosti a vypočtenou celkovou spokojenost se systémem (CSMS). Výpočet je popsán výše v metodice.

**Tabulka 19 Celková spokojenost s motivačním systémem**

<b>CELKOVÁ SPOKOJENOST S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM</b>		
<b>∑SS<sub>i</sub></b>	<b>Maximální možná hodnota spokojenosti</b>	<b>CSMS</b>
770	1100	70 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

#### 5.4.7 Výpočet celkové efektivity motivačního systému

Nakonec byla vypočítána celková efektivita s motivačním systémem. Zde jsou tabulky dvě, jak pro celkovou efektivitu hierarchie stimulů pro zvýšení pracovního výkonu, tak pro celkovou efektivitu hierarchie stimulů pro setrvání pracovníků v podniku. Výpočet je popsán v metodice.

V tabulce je suma jednotlivých efektivit ( $ES_i$ ), maximální možná efektivita a vypočtená celková efektivita (CEMS).

Tabulka 20 ukazuje celkovou efektivitu pro hierarchii motivačních stimulů pro výkon, která vychází 63,59 %. Dalo by se tedy říct, že tato efektivita je dobrá. Tato celková efektivita by se ale dala zlepšit.

**Tabulka 20 Celková efektivita HSV**

<b>CELKOVÁ EFEKTIVITA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU HSV</b>		
$\sum ES_i$	<b>Maximální možná efektivita</b>	<b>CEMS</b>
419,67	660	63,59 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Celková efektivita hierarchie motivačních stimulů pro setrvání v podniku je jen o trochu menší než pro výkon. Získala 63,33 % (viz. tabulka 21), tudíž se dá také považovat za dobrou efektivitu.

**Tabulka 21 Celková efektivita HSS**

<b>CELKOVÁ EFEKTIVITA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU HSS</b>		
$\sum ES_i$	<b>Maximální možná efektivita</b>	<b>CEMS</b>
417,96	660	63,33 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

## 6 Výsledky a doporučení

### 6.1 Výsledky

Jako první se v diplomové práci vyhodnotilo pořadí důležitosti motivačních stimulů podle preferencí respondentů. Každý respondent určil hierarchii stimulů za prvé pro zvýšení pracovní výkonnosti a za druhé pro setrvání zaměstnance v podniku. U pořadí motivačních stimulů pro výkon byl na prvním místě stimul příjem, na druhém seberealizace a na třetím benefity. Nejméně důležité byly pro respondenty stimuly vize, postup a morální ocenění. U pořadí motivačních stimulů pro setrvání v podniku byly první tři stimuly stejné, tudíž příjem, seberealizace a benefity. Na posledních místech se to pozměnilo a umístily se tam stimuly morální ocenění, vize a sociální ocenění.

Výsledky vycházející z hierarchie stimulů nejsou překvapivé. Dalo by se předpokládat, že pracovníky nejvíce motivuje jejich mzda, díky které mají na obživu nebo zábavu a seberealizace, díky níž můžou uplatnit nějaké osobní hodnoty. Tak tomu bylo i u pořadí motivačních stimulů pro výkon i setrvání v podniku. Třetí byly benefity, které mohou v práci vytvářet příjemnější prostředí. Například tím, že mají zaměstnanci kávu a ovoce zdarma, mají slevy na produkty nebo dostávají dárkové balíčky. Stimuly, které se umístily na posledních příčkách také nejsou překvapivé, je běžné, že pracovníky vize tolik nemotivuje, a proto se na ní většinou soustředí hlavně manažer. U stimulu postup je možné, že se tento stimul vyskytuje mezi posledními i díky tomu, že v tomto podniku není moc velká možnost kariérního postupu a mohlo se to do rozhodování respondentů promítnout.

Před vyhodnocením hierarchie stimulů byly také vyhodnoceny identifikační otázky, díky nimž se získaly základní údaje o dotazovaných respondentech. Z výsledků bylo možné zjistit, že skoro 70 % respondentů byly ženy a zbytek muži, což může naznačovat, že většina zaměstnanců v podniku jsou ženy.

Dalo by se říct, že věkové složení v dané firmě je vyvážené, 35,2 % tvoří skupina 36–50 let, 32,4 % tvoří 26–35 let, 30,9 % tvoří 15–25 let a jeden pracovník byl ve věkovém rozmezí 51–60 let. Jsou zde zastoupeny tři věkové skupiny nebo by se dalo říct generace, které si navzájem mohou předávat jedinečné informace, a tím mohou růst, jak oni samotní, tak i firma. Obzvlášť mladé pracovníky je potřeba dobře motivovat, aby v podniku zůstali co nejdéle a zůstali podniku dobří pracovníci. Potřebují určitou atraktivitu dané práce, uplatnění, časovou flexibilitu a jejich práce by měla být různorodá.

U otázky vzdělání většina respondentů odpověděla, že mají střední odborné vzdělání, činilo to 52,1 %. Dále 19,7 % tvořila vysoká škola technického zaměření a zbytek měl podobná procenta. Střední všeobecné vzdělání mělo 9,9 %, vysoká škola ekonomického zaměření 7 % a vysoká škola humanitní a jiné měly obě 5,6 %. Do odpovědi jiné v této firmě spadaly právnické školy.

V rámci vzdělání bylo zajímavé, že u většiny lidí, co měli vysokou školu byla na prvním místě seberealizace a ne příjem. Příjem byl v několika případech i dál než na prvních třech místech. Může to naznačovat, že tito pracovníci více dbají na svoje uplatnění než na to, aby hlavně měli mzdu. U těchto pracovníků by tedy mělo být použito hlavně nehmotného odměňování jako například různá školení, konference a přednášky, pochvaly, benefit v podobě časové flexibility nebo práce z domova.

Z výsledků u otázky stupně řízení vyšlo, že z respondentů bylo 8 pracovníků na nižším stupni řízení, 9 jich bylo štábních pracovníků a 55 výkonných pracovníků. Mezi štábní pracovníky patří účetní a právníci. Je zde vidět, že se v dané firmě už začíná rozvíjet organizační struktura, která velmi podpoří rozvoj motivačních prostředků. Čím lepší organizační a řídicí struktura ve firmě bude tím lepší bude i motivační systém. Informace budou jednodušeji proudit a každý vedoucí se bude soustředit na motivaci pouze svých podřízených.

U posledních dvou otázek odpověděli všichni stejně. Byly to otázky zaměření a velikost podniku. Respondenti odpověděli na zaměření podniku, že je s hmotnou produkcí (PHP) a na velikost, že je to střední menší podnik (SmP), což je 51–300 zaměstnanců. Dané odpovědi jsou v rámci podniku odpovídající.

Dále se zkoumala spokojenost respondentů s vybranými stimuly. Nejvíce byli respondenti spokojeni se stimuly prostředí 86 %, pracovní doba 84 % a vedoucí 84 %. Nejméně byli spokojeni se stimuly spoluúčasť 54 %, vize 59 % a postup 62 %. Pracovní prostředí je v daném podniku velmi pěkné, čisté a přátelské. Zaměstnanci mají přizpůsobitelné jak stoly, tak židle pro jejich pohodlí. Pracovní doba je zde stálá, přesčas se moc nepraktikují a v případě potřeby může zaměstnanec odejít, jak potřebuje, například k lékaři. U externistů je pracovní doba velmi flexibilní, mohou pracovat, jak potřebují. Vedoucí se snaží působit přátelsky až kamarádsky, snaží se zaměstnance dostatečně motivovat a dávat jim prostor pro zpětnou vazbu. To vše mohlo vést k tomu, že tyto stimuly získaly tak dobré hodnocení. Naopak to že se ve firmě ne zcela správně komunikují informace a zaměstnanci se nepodílejí na určitých rozhodnutích může vést k tomu, že stimul

spoluúčast a vize jsou na posledních místech. S kariérním postupem nemusí být tak velká spokojenost i kvůli tomu, že v této firmě není příliš velká možnost dostat se na vyšší pozici, jelikož organizační struktura je teprve v začátcích. S růstem firmy se tento stimul může dostat do popředí.

Z výpočtu efektivity motivačních stimulů vznikly dvě výsledné tabulky jak pro zvýšení výkonu, tak pro setrvání pracovníka v podniku. U výsledků pro zvýšení výkonu měl největší efektivitu stimul příjem s 68,31 %, na druhém místě byla seberealizace s 60,3 % a na třetím místě byly benefity s 55,89 %. Mezi nejméně efektivními stimuly byla vize s 5,31 %, postup s 11,16 % a morální ocenění s 18,36 %. U výsledků pro setrvání zaměstnance ve firmě byly první tři nejefektivnější stimuly stejné jako pro zvýšení výkonu, tudíž příjem, který měl 68,31 %, seberealizace s 60,3 % a benefity s 55,89 %. Poslední tři nejméně efektivní stimuly se změnilly na morální ocenění s 6,12 %, vize s 10,62 % a sociální ocenění s 18,36 %.

V následující tabulce je možné vidět souhrn zde zmíněných výsledků:

**Tabulka 22 Výsledky pro zvýšení pracovního výkonu (HSV)**

<b>VÝSLEDKY – ZVÝŠENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU</b>			
<b>Pořadí důležitosti</b>	<b>Stimul</b>	<b>Spokojenost (SS)</b>	<b>Efektivita (ES)</b>
1.	Příjem	69 %	68,31 %
2.	Seberealizace	67 %	60,30 %
3.	Benefity	69 %	55,89 %
4.	Spoluúčast	54 %	38,88 %
5.	Vedoucí	84 %	49,14 %
5.	Pracovní doba	84 %	49,14 %
7.	Prostředí	86 %	38,70 %
8.	Sociální ocenění	68 %	24,48 %
9.	Morální ocenění	68 %	18,36 %
10.	Postup	62 %	11,16 %
11.	Vize	59 %	5,31 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tabulce 22 lze vidět, že dva stimuly získaly stejné hodnocení, a proto jsou v pořadí důležitosti pro zvýšení pracovního výkonu na stejném místě. Jedná se o stimuly vedoucí a

pracovní doba. Spokojenost měly taktéž stejnou 84 % a i u efektivity získaly oba stimuly 49,14 %.

Lze si také všimnout, že stimuly s největší spokojeností naopak získali poměrně nízkou efektivitu. To znamená, že v motivačním působení pro zvýšení výkonu nejsou tolik efektivní jako například příjem nebo seberealizace. Nejdůležitější stimul získal podobnou spokojenost i efektivitu.

**Tabulka 23 Výsledky pro setrvání pracovníka v podniku (HSS)**

<b>VÝSLEDKY – SETRVÁNÍ PRACOVNÍKA V PODNIKU</b>			
<b>Pořadí důležitosti</b>	<b>Stimul</b>	<b>Spokojenost (SS)</b>	<b>Efektivita (ES)</b>
1.	Příjem	69 %	68,31 %
2.	Seberealizace	67 %	60,30 %
3.	Benefity	69 %	55,89 %
4.	Spoluúčast	54 %	38,88 %
5.	Pracovní doba	84 %	52,92 %
6.	Prostředí	84 %	46,44 %
7.	Vedoucí	86 %	37,80 %
8.	Postup	68 %	22,32 %
9.	Sociální ocenění	68 %	18,36 %
10.	Vize	62 %	10,62 %
11.	Morální ocenění	59 %	6,12 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

V tabulce 23 je možné vidět, že opět motivační stimuly s největší spokojeností mají efektivitu nižší. Jako například stimul vedoucí, který získal 86 % spokojenosti respondentů, ale 37,80 % efektivitu. Nejméně důležité stimuly získaly i nízkou efektivitu, což odpovídá tomu, že mají na motivaci zaměstnanců nejmenší vliv, a proto není potřeba se na tyto stimuly zaměřovat.

Je také potřeba zmínit, že jeden respondent využil i odpověď jiná, kde u hierarchie stimulů navrhoval větší počet dní dovolené nebo možnost pracovat například poloviční pracovní dobu po dobu 2 týdnů ze zahraničí, a tak navýšit svou dovolenou.

Výsledek celkové spokojenosti byl 70 %, tudíž by se dalo říct, že pracovníci jsou spíše spokojeni až spokojeni. Tento výsledek by se dal považovat za dobrý, ale samozřejmě je tam stále co zlepšovat. Je potřeba všechny výsledky brát s rezervou, jelikož právě někteří pracovníci jsou externisti, někteří pracují z kanceláře nebo z výroby, a proto se názory na

motivační systém mohou lišit. Každá sekce pracovníků může potřebovat jiné motivační stimuly a kvůli tomu mohou vznikat různé spokojenosti se stimuly.

Celková efektivita měla výsledky dva. Výsledek efektivity pro zvýšení pracovního výkonu byl 63,59 % a výsledek efektivity pro setrvání pracovníka v podniku byl 63,33 %. Dalo by se říct, že motivační stimuly jsou efektivní, ale bylo by potřeba tuto efektivitu zvýšit. Celkové výsledky lze vidět v následující tabulce 24:

**Tabulka 24** Výsledky celkové spokojenosti a efektivity motivačních stimulů

<b>VÝSLEDKY – CELKOVÁ SPOKOJENOST A EFEKTIVITA</b>	
Celková spokojenost	70 %
Celková efektivita pro zvýšení pracovního výkonu	63,59 %
Celková efektivita pro setrvání pracovníka v podniku	63,33 %

Zdroj: vlastní zpracování, výsledky dotazníkového šetření (2024)

Celková efektivita je tedy menší než celková spokojenost. Bylo by dobré tuto efektivitu motivačního systému zvýšit. Zaměřit se spíše na ty důležitější stimuly a ty méně důležité řešit až nakonec. Celkově jsou výsledky dobré, jak spokojenost, tak efektivita se nachází v horní polovině procentuálního ohodnocení.

## 6.2 Doporučení

Provedený výzkum pomocí dotazníkového šetření pomohl zmapovat nynější motivační systém daného podniku, včetně efektivity a spokojenosti, a díky tomu lze navrhnout určitá doporučení a opatření ke zlepšení tohoto systému.

Z výsledků vychází, že by se podnik mohl zaměřit na prvních pět nebo šest nejdůležitějších stimulů a tím by mohli dosáhnout efektivnějšího působení stimulů na motivaci zaměstnanců. Těmi by tedy byly stimuly příjem, seberealizace, benefity, spoluúčast a pracovní doba či vedoucí.

### Příjem

Stimul příjem získal dobré hodnocení spokojenosti i efektivity, ale samozřejmě je tam prostor pro zlepšení těchto hodnocení. Použití stimulu příjem není tak jednoduché, jelikož závisí na úspěšnosti firmy. Ne každý podnik má dostatečné prostředky na to, aby



tento stimul mohl opravdu efektivně používat. V tomto podniku by se dalo říct, že využívají příjem efektivně a pokud se jim budou zvětšovat finanční prostředky, které mají k dispozici neboli tržby, tak tento stimul mohou využívat efektivněji. Doporučení je tedy snažit se udržet tuto efektivitu stimulu a snažit se pravidelně v nějakých určených intervalech zvyšovat mzdu zaměstnanců, a to hlavně pro setrvání pracovníků v podniku. Také se soustředit na další stimuly, díky kterým se zvýší motivace zaměstnanců ke zvýšení výkonu a tím by se mohly zvýšit tržby, které by vedly k vyšším mzdám.

### **Seberealizace**

Seberealizace měla dobré hodnocení spokojenosti, ale o něco nižší efektivitu. Je zde prostor pro zlepšení, ale celkově by se dalo říct, že daný podnik stimul používá efektivně. Seberealizace je potřeba jak pro zvýšení pracovní výkonosti, tak pro setrvání v podniku. Pokud se zaměstnanec cítí nenaplněný nebo si neplní své osobní cíle a hodnoty, tak není tak výkonný a má tendenci hledat jiné pracovní možnosti. Tento stimul není podmíněný finančními prostředky, a proto ho lze dobře používat.

Návrh na opatření je tedy zavést ve firmě fungující zpětnou vazbu, která v daném podniku chybí a tím zjistit, jak se zaměstnanci cítí a co potřebují k seberealizaci. Díky tomu se s tímto stimulem bude lépe pracovat. Mohli by dostávat větší kompetence, důležitější úkoly, vedoucí by pracovníkům mohl dávat prostor pro jejich názory a různé nápady nebo také zlepšit organizační strukturu a snažit se dát zaměstnancům možnost kariérního postupu. Například místo kariérního postupu by mohla zapůsobit i vlastní kancelář, díky které by si zaměstnanec určité cíle naplnil a cítil by, že jeho práce je plnohodnotná.

### **Benefity**

Jak už bylo řečeno benefity jsou v daném podniku pestré, proto mají nejspíš také dobré hodnocení spokojenosti. Naopak efektivita je nižší, to ale může být způsobeno i tím, že spousta zaměstnanců pracuje z domova a nevnímají kolik benefitů vlastně firma nabízí. V tomto případě by bylo asi dobré roztřídit benefity podle toho jaké nabízí firma pro zaměstnance v kanceláři, ve výrobě a pro ty co pracují z domova a následně se snažit maximalizovat benefity ve všech třech případech. Pro zaměstnance v kanceláři je skvělým benefitem káva, určité nápoje a ovoce zdarma, stejně jako pro pracovníky z výroby, ale například pracovní notebooky či odborné konference jsou benefitem jen pro pracovníky v kanceláři. Pro pracovníky z domova tyto benefity podstatné nebudou, jejich hlavním

benefitem je časová flexibilita, to že mohou pracovat odkudkoliv, zaměstnanecká sleva na produkty, mohlo by se jednat i o příspěvek na dopravu do práce nebo coworkingové pracoviště, pracovní notebook a telefon či placené aplikace jako je Microsoft 365. Mohlo by se jednat i o veškerou komunikaci online, včetně podepisování smluv a jiných dokumentů.

### **Spoluúčast**

Stimul spoluúčast získal nižší hodnocení spokojenosti i nižší efektivitu. Doporučením je tedy více se na tento stimul zaměřit. Zaměstnavatel by mohl pracovníky více informovat o tom co se v podniku chystá, mohl by brát více v úvahu názory a návrhy pracovníků. Taktéž by se zaměstnanci mohli podílet na určitých rozhodnutích či pořádat porady na kterých se tyto rozhodnutí probírají. Jde hlavně o to, aby se zaměstnanci cítili být součástí daného podniku, kolektivu. Zde by mohlo taktéž pomoci vybudovat zpětnou vazbu, díky které se mohou pracovníci podílet na chodu firmy, projevit své názory. Nebo rozšířit pracovníkům kompetence, aby měli větší rozhodovací pravomoci.

### **Pracovní doba**

Z výsledků vyšlo, že pracovní doba má velmi dobré hodnocení spokojenosti respondentů, ale nižší efektivitu. V tomto případě by bylo lepší se na stimul pracovní doba již tolik nesoustředit, ale udržovat nynější spokojenost. Stále dávat pracovníkům možnost práce z domova, pokud je to možné, udržovat stálou pracovní dobu, bez přesčasů a udržovat určitou časovou flexibilitu.

### **Vedoucí**

Stimul vedoucí získal také skvělé hodnocení spokojenosti, ale nižší efektivitu. Hodnocení respondentů je pro všechny vedoucí v dané firmě, takže je dobré zmínit, že hodnocení jednotlivých vedoucích se samozřejmě může lišit. S těmito výsledky je doporučením se na tento stimul nezaměřovat a věnovat se spíše důležitějším stimulům. Nadále se snažit udržovat nynější spokojenost a pokud by byly zaznamenány určité změny, například pomocí zpětné vazby, tak by mohla firma provést podrobnější analýzu spokojenosti s vedoucími.

Veškerá výše uvedená doporučení by měla vést ke zlepšení současného motivačního systému daného podniku, hlavně v oblastech, kde stimuly nedosahovaly tak dobrých

výsledků. Doporučení by mohla pomoci k celkovému zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců a tím by firma mohla efektivněji dosahovat firemních cílů.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivitu motivačního systému daného podniku a navrhnou, jak by se mohl daný motivační systém lépe využít.

V teoretické části byly definovány a popsány důležité pojmy týkající se daného tématu. Byly charakterizovány oblasti jako motivace, pracovní motivace, teorie motivace, hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků. Tyto poznatky posloužily jako rámec pro vytvoření vlastní práce.

Ve vlastní práci byl nejprve charakterizován vybraný podnik, byla přiblížena jeho organizační struktura a nynější motivační systém, včetně firemní kultury a odměňování pracovníků. Poté na základě dotazníkového šetření byl proveden výzkum, ze kterého vycházelo několik poznatků. Byla stanovena hierarchie motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání pracovníka v podniku. Z něhož vyšly nejdůležitější stimuly příjem, seberealizace a benefity. Byl vypočítán koeficient váhy pořadí, díky němuž se následně vypočítaly efektivity daných stimulů, kde nejefektivnější stimuly vyšly příjem, seberealizace a benefity. Dále byla vyhodnocena spokojenost s motivačními stimuly. Stimuly s největší spokojeností byly prostředí, pracovní doba a vedoucí. A nakonec se vypočítala celková spokojenost a celková efektivita motivačních stimulů, která činila 70 % pro spokojenost, 63,59 % pro efektivitu pro výkon a 63,33 % pro setrvání.

Ukázalo se, že daný podnik má dobré hodnocení spokojenosti a jejich motivační systém je efektivní. Efektivita stimulů je nižší než spokojenost zaměstnanců a firma má stále prostor pro zlepšení.

Dané společnosti bylo doporučeno zaměřit se na prvních pět nebo šest nejdůležitějších stimulů, kterými byly příjem, seberealizace, benefity, spoluúčast, pracovní doba či vedoucí. Tyto stimuly mají na motivaci zaměstnanců největší vliv, a proto by se jim měla věnovat větší pozornost. Podnik by měl tyto stimuly sledovat, analyzovat je a snažit se hledat nové způsoby, jak tyto stimuly lépe používat. Taktéž by firma měla zohlednit jejich finanční prostředky a v rámci toho se buď zaměřit spíše na finanční odměny jako je příjem nebo i finanční benefity nebo se spíše zaměřit na nehmotné odměny jako je seberealizace nebo spoluúčast.

Následně je možné se věnovat i ostatním stimulům, které by v budoucnosti mohly mít předpoklad k většímu působení motivaci pracovníků.

Navržená doporučení by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také ke zvýšení efektivity daných stimulů.

Závěrem lze konstatovat, že během tvorby diplomové práce byly dosaženy všechny stanovené cíle, které byly uvedeny v úvodu.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Seznam tištěných knih

- ADAIR, J. 2004. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. 1. čes. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. 2023. Řízení lidí v organizacích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEDNÁŘ, V, a kol. 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2008. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLAŽEK, L. 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, L. a kol. 2012. Motivace, produktivita a způsob života. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, J. 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PILAŘOVÁ, I. 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. 2015. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, J. 2018. Vedení lidí, týmů a firem. 5. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, M. 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

URBAN, J. 2013. Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Seznam elektronických knih**

BEDNÁŘ, V. 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-01-23]. ISBN 978-80-271-9994-5.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. Management a moderní organizování firmy [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-01-25]. ISBN 978-80-247-6996-7.

MIKULÁŠTÍK, M. 2015. Manažerská psychologie: 3. přepracované vydání [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-01-5]. ISBN 978-80-247-9835-6.

PILAŘOVÁ, I. 2016. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-01-15]. ISBN 978-80-271-9123-9.

SUCHÝ, J., PAPÁNEK, P., NÁHLOVSKÝ, P. 2016. Šest pilířů manažerského úspěchu: Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-02-2]. ISBN 978-80-271-9230-4.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. [cit. 2024-02-5]. ISBN 978-80-271-6830-9.

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Potřeba jako zdroj motivace .....	15
Obrázek 2	Model motivace .....	17
Obrázek 3	Trojúhelník motivace zaměstnanců .....	23
Obrázek 4	Maslowova hierarchie potřeb.....	29
Obrázek 5	Škála spokojenosti .....	41
Obrázek 6	Organizační struktura podniku.....	45

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1	Výpočet spokojenosti s daným stimulem .....	42
Tabulka 2	Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro zvýšení výkonu .....	53
Tabulka 3	Stanovení pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku....	54
Tabulka 4	Stanovení váhy pořadí pro výkonnost .....	55
Tabulka 5	Stanovení váhy pořadí pro setrvání v podniku .....	56
Tabulka 6	Spokojenost se stimulem příjem .....	57
Tabulka 7	Spokojenost se stimulem seberealizace .....	58
Tabulka 8	Spokojenost se stimulem benefity .....	58
Tabulka 9	Spokojenost se stimulem spoluúčast.....	59
Tabulka 10	Spokojenost se stimulem pracovní doba .....	60
Tabulka 11	Spokojenost se stimulem prostředí.....	60
Tabulka 12	Spokojenost se stimulem vedoucí .....	61
Tabulka 13	Spokojenost se stimulem postup .....	62
Tabulka 14	Spokojenost se stimulem sociální ocenění .....	63
Tabulka 15	Spokojenost se stimulem vize .....	63
Tabulka 16	Spokojenost se stimulem morální ocenění .....	64
Tabulka 17	Efektivita HSV .....	65
Tabulka 18	Efektivita HSS.....	66
Tabulka 19	Celková spokojenost s motivačním systémem.....	66
Tabulka 20	Celková efektivita HSV .....	67
Tabulka 21	Celková efektivita HSS .....	67



Tabulka 22	Výsledky pro zvýšení pracovního výkonu (HSV) .....	70
Tabulka 23	Výsledky pro setrvání pracovníka v podniku (HSS).....	71
Tabulka 24	Výsledky celkové spokojenosti a efektivity motivačních stimulů .....	72

### 9.3 Seznam grafů

Graf 1	Pohlaví respondentů .....	48
Graf 2	Věkové rozhraní respondentů.....	49
Graf 3	Dosažené vzdělání respondentů .....	50
Graf 4	Stupeň řízení .....	51

### 9.4 Seznam použitých zkratk

HSV	Hierarchie stimulů pro zvýšení pracovního výkonu
HSS	Hierarchie stimulů pro setrvání pracovníka v podniku
KVP	Koeficient váhy pořadí
SVi	Spokojenost s daným stimulem × počet výběrů
SSi	Spokojenost s daným stimulem
ESi	Efektivita daného stimulu
CSMS	Celková spokojenost s motivačním systémem
CEMS	Celková efektivita motivačního systému

## Přílohy

Příloha 1	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů.....	82
Příloha 2	Kompletní znění dotazníkového šetření .....	84

### Příloha 1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Výpočty hodnot hierarchie stimulů pro výkon (HSV)

#### 1. Příjem:

$$(38 \times 1) + (6 \times 2) + (6 \times 3) + (6 \times 4) + (5 \times 5) + (4 \times 6) + (5 \times 7) + (1 \times 8) + (0 \times 9) + (0 \times 10) + (0 \times 11) = 38+12+18+24+25+24+35+8= \mathbf{184}$$

#### 2. Seberealizace:

$$(18 \times 1) + (9 \times 2) + (9 \times 3) + (7 \times 4) + (7 \times 5) + (9 \times 6) + (5 \times 7) + (3 \times 8) + (2 \times 9) + (1 \times 10) + (1 \times 11) = 18+18+27+28+35+54+35+24+18+10+11= \mathbf{278}$$

#### 3. Benefity:

$$(3 \times 1) + (16 \times 2) + (12 \times 3) + (9 \times 4) + (12 \times 5) + (7 \times 6) + (8 \times 7) + (3 \times 8) + (0 \times 9) + (0 \times 10) + (1 \times 11) = 3+32+36+36+60+42+56+24+11= \mathbf{300}$$

#### 4. Spoluúčast:

$$(3 \times 1) + (9 \times 2) + (9 \times 3) + (8 \times 4) + (8 \times 5) + (6 \times 6) + (7 \times 7) + (4 \times 8) + (9 \times 9) + (6 \times 10) + (2 \times 11) = 3+18+27+32+40+36+49+32+81+60+22= \mathbf{400}$$

#### 5. Pracovní doba:

$$(2 \times 1) + (4 \times 2) + (6 \times 3) + (9 \times 4) + (8 \times 5) + (6 \times 6) + (8 \times 7) + (9 \times 8) + (7 \times 9) + (9 \times 10) + (3 \times 11) = 2+8+18+36+40+36+56+72+63+90+33= \mathbf{454}$$

#### 5. Vedoucí:

$$(2 \times 1) + (5 \times 2) + (8 \times 3) + (6 \times 4) + (7 \times 5) + (7 \times 6) + (8 \times 7) + (9 \times 8) + (6 \times 9) + (8 \times 10) + (5 \times 11) = 2+10+24+24+35+42+56+72+54+80+55= \mathbf{454}$$

#### 6. Prostředí:

$$(0 \times 1) + (7 \times 2) + (9 \times 3) + (4 \times 4) + (7 \times 5) + (4 \times 6) + (9 \times 7) + (8 \times 8) + (6 \times 9) + (8 \times 10) + (9 \times 11) = 14+27+16+35+24+63+64+54+80+99= \mathbf{476}$$

#### 7. Sociální ocenění:

$$(0 \times 1) + (4 \times 2) + (3 \times 3) + (7 \times 4) + (7 \times 5) + (9 \times 6) + (8 \times 7) + (10 \times 8) + (10 \times 9) + (8 \times 10) + (5 \times 11) = 8+9+28+35+54+56+80+90+80+55= \mathbf{495}$$

### **8. Morální ohodnocení:**

$$(2 \times 1) + (2 \times 2) + (2 \times 3) + (7 \times 4) + (6 \times 5) + (8 \times 6) + (9 \times 7) + (13 \times 8) + (7 \times 9) + (8 \times 10) + (7 \times 11) = 2+4+6+28+30+48+63+104+63+80+77= \mathbf{505}$$

### **9. Postup:**

$$(1 \times 1) + (4 \times 2) + (4 \times 3) + (6 \times 4) + (1 \times 5) + (3 \times 6) + (3 \times 7) + (7 \times 8) + (14 \times 9) + (17 \times 10) + (11 \times 11) = 1+8+12+24+5+18+21+56+126+170+121= \mathbf{562}$$

### **10. Vize:**

$$(2 \times 1) + (5 \times 2) + (3 \times 3) + (2 \times 4) + (3 \times 5) + (8 \times 6) + (1 \times 7) + (4 \times 8) + (10 \times 9) + (6 \times 10) + (27 \times 11) = 2+10+9+8+15+48+7+32+90+60+297= \mathbf{578}$$

Výpočty hodnot hierarchie stimulů pro setrvání (HSS)

### **1. Příjem:**

$$(52 \times 1) + (4 \times 2) + (7 \times 3) + (1 \times 4) + (3 \times 5) + (3 \times 6) + (0 \times 7) + (1 \times 8) + (0 \times 9) + (0 \times 10) + (0 \times 11) = 52+8+21+4+15+18+8= \mathbf{126}$$

### **2. Seberealizace:**

$$(11 \times 1) + (16 \times 2) + (10 \times 3) + (8 \times 4) + (7 \times 5) + (3 \times 6) + (6 \times 7) + (3 \times 8) + (5 \times 9) + (1 \times 10) + (1 \times 11) = 11+32+30+32+35+18+42+24+45+10+11= \mathbf{290}$$

### **3. Benefity:**

$$(0 \times 1) + (29 \times 2) + (5 \times 3) + (10 \times 4) + (9 \times 5) + (6 \times 6) + (3 \times 7) + (5 \times 8) + (1 \times 9) + (1 \times 10) + (2 \times 11) = 58+15+40+45+36+21+40+9+10+22= \mathbf{296}$$

### **4. Spoluúčast:**

$$(1 \times 1) + (8 \times 2) + (10 \times 3) + (15 \times 4) + (8 \times 5) + (6 \times 6) + (7 \times 7) + (5 \times 8) + (6 \times 9) + (5 \times 10) + (0 \times 11) = 1+16+30+60+40+36+49+40+54+50= \mathbf{376}$$

### **5. Pracovní doba:**

$$(3 \times 1) + (4 \times 2) + (9 \times 3) + (4 \times 4) + (8 \times 5) + (8 \times 6) + (10 \times 7) + (7 \times 8) + (9 \times 9) + (5 \times 10) + (4 \times 11) = 3+8+27+16+40+48+70+56+81+50+44= \mathbf{443}$$

### **6. Prostředí:**

$$(1 \times 1) + (3 \times 2) + (4 \times 3) + (8 \times 4) + (7 \times 5) + (10 \times 6) + (6 \times 7) + (5 \times 8) + (4 \times 9) + (13 \times 10) + (10 \times 11) = 1+6+12+32+35+60+42+40+36+130+110= \mathbf{504}$$

### **7. Vedoucí:**

$$(0 \times 1) + (0 \times 2) + (7 \times 3) + (8 \times 4) + (4 \times 5) + (9 \times 6) + (8 \times 7) + (11 \times 8) + (10 \times 9) + (6 \times 10) + (8 \times 11) = 21+32+20+54+56+88+90+60+88= \mathbf{509}$$

### 8. Postup:

$$(2 \times 1) + (2 \times 2) + (7 \times 3) + (6 \times 4) + (7 \times 5) + (6 \times 6) + (6 \times 7) + (3 \times 8) + (8 \times 9) + (9 \times 10) + (15 \times 11) = 2+4+21+24+35+36+42+24+72+90+165= \mathbf{515}$$

### 9. Sociální ocenění:

$$(0 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3) + (2 \times 4) + (5 \times 5) + (11 \times 6) + (7 \times 7) + (17 \times 8) + (5 \times 9) + (12 \times 10) + (7 \times 11) = 4+9+8+25+66+49+136+45+120+77= \mathbf{539}$$

### 10. Vize:

$$(1 \times 1) + (2 \times 2) + (7 \times 3) + (5 \times 4) + (5 \times 5) + (5 \times 6) + (5 \times 7) + (5 \times 8) + (12 \times 9) + (8 \times 10) + (16 \times 11) = 1+4+21+20+25+30+35+40+108+80+176= \mathbf{540}$$

### 11. Morální ocenění:



$$(0 \times 1) + (1 \times 2) + (2 \times 3) + (4 \times 4) + (8 \times 5) + (4 \times 6) + (13 \times 7) + (9 \times 8) + (11 \times 9) + (11 \times 10) + (8 \times 11) - 2+6+16+40+24+91+72+99+110+88= \mathbf{548}$$

## Příloha 2 Kompletní znění dotazníkového šetření

### Otázka 1:

\*Pohlaví

📍 Určete Vaše pohlaví  
(pouze muž nebo žena).

<input type="radio"/>  Žena	<input type="radio"/>  Muž
---	--

### Otázka 2:

\*Věk

📌 Vyplňte Váš věk.

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 15 - 25 roků
- 26 - 35 roků
- 36 - 50 roků
- 51 - 60 roků
- 61 a více roků

### Otázka 3:

\*Vzdělání

📌 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- základní
- stř. odborné
- stř. všeobecné
- VŠ humanitní
- VŠ technické
- VŠ ekonomické
- jiné

### Otázka 4:

\*Stupeň řízení

📌 Vámi zastávaný stupeň řízení v podniku?

**ČPD** --> člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)

**VSŘ** --> vyšší stupeň řízení (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

**SSŘ** --> střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)

**NSŘ** --> nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)

**ŠP** --> štabní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)

**VP** --> výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

ČPD

VSŘ

SSŘ

NSŘ

ŠP

VP

## Otázka 5:

\*Zaměření podniku

📌 Určete zaměření Vašeho podniku:

**PHP** --> podnik s hmotnou produkcí

**PNP** --> podnik s nehmotnou produkcí

**PSP** --> podnik se smíšeou produkcí

**ČOP** --> čistě obchodní podnik

(příklady produkci)

- **Hmotnou produkcí** představuje výroba hmotných produktů.

- **Nehmotnou produkcí** představují činnosti, které jsou nehmotné povahy, např.:

Konzultace a poradenství, projektová činnost, finanční a bankovní služby, pojišťovnictví, právní služby, software, show business a podobně.

- **Smišenou produkcí** představuje kombinace obou předcházejících činností:

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

PHP

PSP

PNP

ČOP

## Otázka 6:

### \*Velikost podniku

🔍 Jaká je velikost Vašeho podniku?

Velikost podniku posuzujte podle počtu zaměstnanců.

**MaP** --> Malý podnik --> (1 – 50 zaměstnanců)

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

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

**VeP** --> Velký podnik více než --> (1.401 zaměstnanců)

🔍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- MaP
- SmP
- SvP
- VeP

## Otázka 7:

### \* HSV

🔍 Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu

(HSV --> hierarchie stimulů pro výkon)

**Stimuly:**

<b>Příjem</b> --> výše příjmu (základní mzda + prémie + odměny --> čím vyšší výkon, tím vyšší celkový příjem)
<b>Benefity</b> --> poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy)
<b>Vedoucí</b> --> osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)
<b>Seberealizace</b> --> (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vaším schopnostem)
<b>Postup</b> --> karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici)
<b>Spoluúčast</b> --> spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů)
<b>Vize</b> --> vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategii, které vedou k úspěchu podniku)
<b>Morální ocenění</b> --> morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise)
<b>Sociální ocenění</b> --> sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima)
<b>Prostředí</b> --> pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště)
<b>Pracovní doba</b> --> (volná, klouzavá, home office)

🔍 Dvojitým kliknutím nebo chycením myši přesuňte položky z levého seznamu do pravého. V pravém seznamu pak seřadíte své volby sestupně podle svého hodnocení. Vyberte prosím maximálně 11 odpovědí

## Otázka 8:

Dostupné položky	Vaše pořadí
Příjem	
Benefity	
Vedoucí	
Seberealizace	
Postup	
Spoluúčast	
Víze	
Morální ocenění	
Sociální ocenění	
Prostředí	
Pracovní doba	

Jiný stimúl 1

📌 Pokud má na Váš pracovní výkon vysoký vliv jiný stimúl uveďte ho a přiřaďte mu pořadí, jako kdyby byl mezi uvedenými stimuly (např.: oběd zdarma 8).

Pokud takový stimúl neexistuje nebo se neumístí v první desítkě stimúlů, na otázku neodpovídejte.

## Otázka 9:

\*HSS

📌 Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimúlů pro Vaše setrvání v podniku.

(HSS --> Hierarchie stimúlů pro setrvání v podniku)

**Příjem** --> výše příjmu (základní mzda + prémie + odměny --> čím vyšší výkon, tím vyšší celkový příjem)

**Benefity** --> poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy)

**Vedoucí** --> osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)

**Seberealizace** --> (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vaším schopnostem)

**Postup** --> karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici)

**Spoluúčast** --> spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů)

**Víze** --> víze, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku)

**Morální ocenění** --> morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise)

**Sociální ocenění** --> sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima)

**Prostředí** --> pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště)

**Pracovní doba** --> (volná, klouzavá, home office)

📌 Dvojitým kliknutím nebo chycením myši přesuňte položky z levého seznamu do pravého. V pravém seznamu pak setřídíte své volby sestupně podle svého hodnocení. Vyberte prosím maximálně 11 odpovědí

## Otázka 10:



Dostupné položky	Vaše pořadí
Příjem	
Benefity	
Vedoucí	
Seberealizace	
Postup	
Spoluúčast	
Víze	
Morální ocenění	
Sociální ocenění	
Prostředí	
Pracovní doba	

Jiný stimúl 2

🕒 Pokud má na Vaše setrvání v podniku vliv jiný stimúl uveďte ho a přiřídíte mu pořadí, jako kdyby byl mezi uvedenými stimuly (např.: oběd zdarma 8).

Pokud takový stimúl neexistuje nebo se neumí v první desítce stimúlů, na otázku neodpovídejte.

### Otázka 11:

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

(Velmi nespokojen), (Nespokojen), (Spíše nespokojen), (Spíše spokojen), (Spokojen), (Velmi nespokojen).

## Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů ve Vašem podniku

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

(Velmi nespokojen), (Nespokojen), (Spíše nespokojen), (Spíše spokojen), (Spokojen), (Velmi spokojen).

\*Vyjádříte aktuální spokojenost či nespokojenost s daným stimulem ve Vašem podniku.

	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen
Příjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedoucí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoluúčast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morální ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>