

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

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

Josef Škarohlíd

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Josef Škarohlíd

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

Analysis of the Efficiency of the Motivation System 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. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc., za jeho odborné vedení, cenné připomínky a drahocenný čas, který vynaložil během celé práce. Dále bych chtěl poděkovat právníckému oddělení a vedení vybraného podniku, který byl zkoumán v rámci této práce.

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

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá existující motivační systém ve vybraném podniku s cílem navrhnout opatření k jeho zlepšení, které bude mít za následek zvýšení efektivity. Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Začíná definicí důležitých teoretických pojmů pro dané téma a přechází k aplikaci teorie do praxe.

Teoretická část práce shrnuje informace o motivech a motivaci. Definuje, jakým způsobem vzniká proces motivace a jak se dělí její druhy. Dále se zaměřuje na rozdíly motivačních teorií, a nakonec se zabývá motivačním systémem a motivačními stimuly.

Praktická část vzniká z teoretických poznatků a obsahuje analýzu současného motivačního systému ve vybrané společnosti. Následné dotazníkové šetření analyzuje efektivitu jak jednotlivých stimulů, tak celého motivačního systému. Na základě výsledků výzkumu je provedeno zhodnocení a návrh opatření pro zlepšení efektivity motivačního systému. Zásadním navrhovaným opatřením, které může být aplikovatelné ihned, je hodnotné seznámení zaměstnanců s vizí podniku.

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 thesis explores an existing motivation system in a specific enterprise. The objective of the thesis is to propose measures to increase the efficiency of the motivation system. The thesis has been divided into a theoretical section and a practical section. The first section defines key theoretical terms, while the other section applies theory in practice.

The theoretical section summarizes information on motives and motivation, defining the evolution of motivation process and motivation types. It also compares motivation theories and explores the motivation system and motivation incentives.

The practical section is theory-based and analyses an existing motivation system in a specific enterprise. It is based on a questionnaire survey that analyses the efficiency of both specific incentives and the motivation system as a whole. The research findings have been used to evaluate the motivation system and to propose measures to increase its efficiency. The key measure, which can be applied immediately, is to make the staff familiar with the enterprise vision.

Keywords: Motivation, incentives, benefits, staff remuneration, questionnaire, satisfaction, efficiency, motivation system, sequence coefficients, assessment scale.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Motiv	12
3.2 Stimul a stimulace	13
3.2.1 Endogenní stimuly	13
3.2.2 Exogenní stimuly	14
3.3 Motivace	15
3.4 Typy motivace	17
3.5 Formy motivace	17
3.6 Proces motivace	20
3.7 Zdroje motivace	21
3.7.1 Potřeby.....	22
3.7.2 Návyky	22
3.7.3 Zájmy.....	22
3.7.4 Hodnoty	23
3.7.5 Ideály	24
3.8 Motivační teorie	24
3.8.1 Teorie motivace podle Maslowa.....	26
3.8.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	27
3.8.3 Vroomova teorie očekávání.....	28
3.8.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	29
3.9 Motivační systém	30
3.9.1 Motivační stimuly	31
3.9.2 Motivační nástroje a metody	31
3.10 Trendy a inovace v oblasti motivace zaměstnanců	32
4 Metodika praktické části	34
4.1 Vymezení hierarchie důležitosti motivačních stimulů	35
4.2 Určení váhy významnosti motivačních stimulů.....	35
4.3 Určení koeficientu váhy pořadí (KVP)	36
4.4 Zjištění spokojenosti zaměstnanců s daným stimulem (SS).....	36
4.5 Zjištění efektivity určitého stimulu (ES)	38
4.6 Vypočítání celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)	39

4.7	Vypočítání celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS).....	39
5	Vlastní práce	Error! Bookmark not defined.
5.1	Představení podniku	40
5.2	Analýza motivačního systému	41
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	41
5.3.1	První část – informace o respondentovi	41
5.3.2	Druhá část – Hodnocení hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentem	46
5.3.3	Třetí část – Hodnocení spokojenosti jednotlivých motivačních stimulů v podniku ze strany respondentů.....	62
5.3.4	Čtvrtá část – Výpočet skutečné spokojenosti dle stupně řízení v podniku.....	73
5.3.5	Pátá část – Výpočet celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku	81
6	Zhodnocení a doporučení	84
6.1	Vliv věku a pohlaví respondentů	85
6.2	Hierarchie důležitosti stimulů	85
6.3	Rozdíly v důležitosti stimulů	86
6.4	KVP	86
6.5	Stimuly s nejmenší a největší spokojeností	86
6.6	Efektivita stimulů	86
6.7	Celková spokojenost s dosavadním motivačním systémem.....	87
6.8	Celková efektivita motivačního systému.....	87
7	Návrh na zlepšení motivačního systému	88
7.1	Zaškolení z důvodu neznalosti vize podniku	88
7.2	Teambuilding	88
7.3	Brainstorming	89
7.4	Vzdělání zaměstnanců	89
7.5	Sick days.....	90
8	Závěr	91
9	Seznam použitých zdrojů	92
10	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	95
10.1	Seznam obrázků	95
10.2	Seznam tabulek	95
10.3	Seznam grafů	95
10.4	Seznam použitých zkratk	96
	Přílohy.....	97

1 Úvod

Daná diplomová práce se zabývá tématem Analýzy efektivity motivačního systému a návrhu na opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému. V současné době se spousta firem snaží nejen dostat na trh, ale také si udržet svou pozici, což je ta nejtěžší výzva, přičemž často dochází k opomíjení jednoho z nejdůležitějších faktorů a tím jsou zaměstnanci. Nedostačující motivace zaměstnanců může firmu značně poškodit. Proto řízení lidí a celkově jejich motivace by měla být v centru pozornosti každého managementu.

Pracovní motivace vyžaduje plné využití potenciálu, včetně lidských zdrojů, což klade zvýšené nároky na zaměstnance, aby předváděli nadprůměrné pracovní výkony. Úroveň pracovního výkonu je tedy přímo závislá na síle jejich motivace, což ovlivňuje nejen společenské a ekonomické aspekty, ale také kvalitu jejich života.

Motivační systémy, stanovené na základě cílů v oblasti motivace zaměstnanců, se promítají do konkrétních strategií, které vedou k implementaci efektivních motivačních opatření. Pokud je zaměstnanec správně motivovaný, pak se iniciativně zapojuje do všech firemních akcí a projektů, kam přináší svou energii, kreativitu a nápady na další zlepšení. Každý člověk je však jiný a má různé potřeby, životní cíle, hodnoty a normy. Není možné nastavit motivační systém tak, aby vyhovoval každému zaměstnanci. Motivace je samostatný proces, který vyžaduje individuální přístup. Proto před nastavením motivačního systému by se měl každý podnik zaměřit na správné stimuly, které jsou na zaměstnance nejvíce efektivní.

Důležitou roli v motivačním systému hraje řídicí pracovník, který by měl své podřízené zaměstnance především dobře znát. Dále by měl své zaměstnance nejen motivovat, ale také jim být příkladem a přinášet do kolektivu radost z práce. Řídicí pracovníci by měli pamatovat na to, že motivace se neomezuje pouze na známé stimuly jako finanční odměny a benefity, ale může zahrnovat i nehmotné stimuly, jako jsou morální ocenění, sociální uznání a zapojení zaměstnanců do rozhodování.

Diplomová práce především klade důraz na vztah mezi motivací zaměstnanců, jejich výkonností a setrváním v podniku. Praktická část výzkumu se zabývá hodnocením motivačního systému ve vybraném podniku pomocí dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro vybranou firmu, které mohou být prakticky využitelné a aplikovatelné ihned.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit účinnost stávajícího motivačního systému vybraného podniku a současně i účinnost jednotlivých motivačních stimulů, které podněcují zaměstnance k motivaci, a to buď ke zlepšení jejich pracovního výkonu, nebo k setrvání v podniku. Vedlejším cílem je na základě získaných poznatků formulovat doporučení, která by měla přispět k vylepšení účinnosti motivačního systému, což by mělo pozitivně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a jejich loajalitu vůči firmě.

2.2 Metodika

Diplomová práce i metodika jsou rozděleny do dvou sekcí. První část, nazývaná teoretická východiska, obsahuje teoretický základ získán z odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Jednotlivé kapitoly v této teoretické části se zabývají klíčovými pojmy souvisejícími s oblastí řízení a motivace.

3 Teoretická východiska

3.1 Motiv

K jednaní nebo vykonávané činnosti má obvykle člověk nějaký popud, který je charakterizován jako „motiv“. Motiv (pohnutka), jako definice, tak představuje vnitřní psychickou sílu člověka, která jej podněcuje k činnosti, a která je určitým směrem zaměřována. Pohnutka tak člověka aktivizuje v daném směru a nadále již vzbuzenou aktivitu udržuje (Krninská 2012, s. 18).

Krninská (2012) uvádí jako příklad motivu to, že když má člověk hlad, tak se snaží získat adekvátní jídlo. Motiv v tomto případě představuje hlad, jakožto biologická potřeba těla, již je jedinec směřován k provedení konkrétní činnosti.

Motivy tak určují nejen směr aktivity a činnosti jedince ale také jeho intenzitu a průběh samotný. S pojmem „motiv“ je tak úzce spjat i pojem „cíl“, který je dosažen pomocí finálního stavu, kdy dojde k uspokojení z dosažení cíle jistého motivu (Krninská 2012, s. 18).

Horáliková (2010) uvádí, že pojmem motiv jsou označovány určité vnitřní podmínky vzbuzující a dále udržující aktivitu člověka, kterou směřují k vytyčenému cíli. Motiv tak jedince aktivizuje do doby, kdy není dosažen daný cíl, nebo kdy se ukáže být jeho dosažení neproveditelné.

Maslow (1943) mluvil o motivu jako o vrozené touze po prestiži (definující se jako respekt nebo úctu od ostatních lidí), uznání, pozornost, důležitost nebo ocenění jinými lidmi.

Motivy je možné rozdělit na:

1. motivy prvotní, které jsou spojené s biologickými procesy každého člověka, nebo jsou vrozené a slouží k rozvoji a zachování života jedince,
2. motivy druhotné, které jsou naučené, jsou spojené se zkušenostmi z uspokojování prvotních motivů nebo bezprostředně přispívají k zachování života jednotlivce (Krninská 2012, s. 19).

Na jednání člověka působí celý shluk motivů, a ne pouze jeden jediný. Díky tomu se mohou motivy vzájemně doplňovat a může docházet k tzv. zdůrazněnému jednání. Pokud však

motivy směřují k rozdílným cílům, může docházet k narušování jednání. Znalost motivů tak umožňuje porozumět důvodům jednání jednotlivých lidí. Obecně lze tedy říci, že neexistuje druh jednání, kterému by nebylo možné porozumět (Krninská 2012, s. 19).

3.2 Stimul a stimulance

Pojmy stimul a stimulance jsou často považovány za synonyma. Bedrnová a Nový (2007) definují stimulaci, jako vnější ovlivňování psychiky člověka, ať už je záměrné či nezáměrné. Působení bývá nejčastěji prováděno prostřednictvím nějaké jiné osoby, přičemž u stimulovaného jedince dochází ke změnám v jeho jednání v důsledku změny jeho motivace.

Podle Šikýře (2012) je plnění cílů podniku možné jen v návaznosti na uspokojování potřeb jednotlivých jejich zaměstnanců. K uskutečnění domluvené práce s ohledem nejen na účinnou, ale především účelnou stimulaci pracovníků, kdy je nutné určit individuální motivy jejich chování, které vedou k uspokojení jejich potřeb a také dosažení cílů podniku.

Výsledky studie Peng a kol. (2016) ukazují, že nižší výkonnost firmy, nebo rychlé a nepředvídatelné změny v odvětví jsou spojeny se silnějším pozitivním vztahem mezi intelektuální stimulací generálního ředitele a smysluplností práce zaměstnanců.

Slovo stimul znamená v latině „trn“, přičemž představuje vnější podnět, ne vždy v podobě motivace. Cílem stimulance je psychická a sociální rovnováha člověka, která je specifická svou dynamikou (Fuchsová a Kravčáková 2004).

Stimulace člověka je obecně jednodušší než jeho motivace. Dostává-li zaměstnanec mzdu za kterou si může koupit např. jídlo, je mu takto kompenzováno nepohodlí vznikající s jeho výkonem práce. Přestane-li mzdu z jakéhokoliv důvodu dostávat, přestane zřejmě pracovat. Nevýhodou stimulance je tedy to, že pokud ustanou stimuly, tak celá stimulance skončí s nimi (Plamínek 2015).

3.2.1 Endogenní stimuly

Endogenní stimuly představují vnitřní podněty člověka, kterými jsou například strach, únava, bolest apod. působící na jeho motivaci (Kmecová a Kajanová 2018). Zkoumáním účinků endogenních stimulů na 444 zaměstnanců různých firem se zabývala i studie Kranz a Haeussinger (2014). Výsledky ukazují, že když jsou osobní hodnoty a zásady zaměstnanců

v souladu s předpisy a cíli jejich zaměstnavatele souvisejícími s bezpečnostním informačním systémem, jejich záměr dodržovat bezpečnostní zásady se výrazně zvyšuje.

3.2.2 Exogenní stimuly

Vnější neboli exogenní stimuly jsou označovány jako motivace a jsou v podobě pochvaly či finanční odměny nebo benefitů (Kmecová a Kajanová 2018). Dle Provozníka a Komárkové (1996) mohou být těmito vnějšími stimuly:

- (a) Hmotná odměna v podobě peněžní odměny jako je mzda, odměna za vyšší výkon či prémie. Hmotná nepeněžní odměna může být reprezentována zaměstnaneckými akciemi, služebním vozidlem, důchodovým pojištěním, zaměstnaneckými slevovými akcemi, nebo zaměstnaneckými půjčkami. Pro všechny hmotné odměny existují pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinek. Je to především adekvátní poměr mezi odměnou a samotným výkonem zaměstnance. Dále by odměny měly být udělovány až po dokončení zadaného úkolu a také by měla být jasně definovaná pravidla, kdy si takovou odměnu zaměstnanec zaslouží.
- (b) Obsah práce, přičemž stimulační účinek jednotlivých stimulů není pro všechny zaměstnance stejný. Liší se v závislosti s tím, který konkrétní aspekt jednotlivého zaměstnance více oslovuje. Existuje tedy celá škála apelů, kterými lze ovlivnit obsah práce. Jsou jimi apel na tvořivé myšlení, apel na hrdost na práci, apel na moc, apel na samostatnost či apel na seberozvoj.
- (c) Povzbuzování v podobě neformálního hodnocení je v rukou nadřízených pracovníků jednotlivých zaměstnanců a soustředí se na zvýraznění pozitivních aspektů. Povzbuzování totiž zaměstnancům pomáhají objevit stimulační aspekt v obsahu jejich práce směřující k dosažení výsledného cíle.
- (d) Atmosféra pracovní skupiny, která je ovlivňována především vedoucím pracovníkem a jeho formální a neformální autoritou. Příjemná atmosféra je podpořena pozitivními vazbami mezi jednotlivými zaměstnanci a včasným řešením možných problémů či konfliktů. Dále také umožňuje efektivní dosažení cílů a kompenzuje automaticky vyniklé chyby tak, aby nevygenerovaly rozsáhlejší problémy.
- (e) Dobré pracovní podmínky a přívětivý režim práce sice samy o sobě nedokážou vytvořit pocit spokojenosti zaměstnanců, ale pokud jsou dlouhodobě negativní

mohou vyvolat značnou nespokojenost. Tato nespokojenost působí také velmi nestimulačně a to i když hmotné odměny např. v podobě mzdy jsou vysoké.

3.3 Motivace

Podle Guay a kol. (2010) se motivace vztahuje k „důvodům chování“. Broussard a kol. (2004) rozšířil definici motivace jako „atribut, který nás nutí něco dělat nebo nedělat“. Naopak Deci a kol. (1999) říká, že vnitřní motivace je motivace, která je ožívována osobním požitkem, zájmem nebo potěšením. Poznává, že „vnitřní motivace dodává energii a udržuje aktivity prostřednictvím spontánního uspokojení, které je vlastní efektivnímu dobrovolnému jednání. Projevuje se v chování, jako je hra, zkoumání a hledání výzev, které lidé často dělají pro vnější odměny“. Výzkumníci často dávají do kontrastu vnitřní motivaci s vnější motivací, což je motivace řízená posilujícími nahodilostmi. Pedagogové tradičně považují vnitřní motivaci za žádoucí a vede k lepším výsledkům učení než vnější motivace (Deci a kol. 1999).

Motivace zahrnuje souhrn přesvědčení, vnímání, hodnot, zájmů a činů, které spolu úzce souvisí. V důsledku toho se různé přístupy k motivaci mohou zaměřit na kognitivní chování (jako je monitorování a používání strategie), nekognitivní aspekty (jako jsou vnímání, přesvědčení a postoje) nebo obojí. Například Gottfried (1990) definuje akademickou motivaci jako „radost ze školního učení charakterizované orientací na dosažení magisterského titulu zahrnující zvědavost, vytrvalost a plnění úkolů“. Na druhé straně Turner (1995) považuje motivaci za synonymum kognitivní angažovanosti, kterou definuje jako „dobrovolné používání sebe regulovaných strategií učení na vysoké úrovni, jako je věnování pozornosti, spojení, plánování a monitorování“.

Dle Merry (2013) motivace zaměstnanců patří k hlavním odpovědnostem a úkolům jejich vedoucích pracovníků. Důvodů k aktivní motivaci zaměstnanců je několik:

- dobře motivovaní zaměstnanci vykonávají práci usilovněji,
- jsou v postoji k vykonávání daných úkolů ochotnější a vstřícnější,
- generují menší množství chyb.

Správně motivovaní zaměstnanci tak dosahují lepších výsledků, a to s nižší úrovní jejich kontroly. V neposlední řadě jejich pozitivní přístup působí lépe na jejich zákazníky i ostatní členy společnosti (Merry 2013).

Pro správnou motivaci zaměstnanců je nezbytné pochopit nejen to, co jejich motivaci prospívá ale především to, co v ní brání. Okolnosti motivace zaměstnanců lze označit jako motivační faktory. Tyto motivaci podporují a uspokojují tak potřeby, anebo v jejich uspokojování naopak brání. Zaměstnance tak lze motivovat nejen k vyššímu výkonu, ale i například loajalitu k firmě ve které jsou zaměstnáni (Urban 2017, s. 12).

Kociánová (2010) popisuje motivaci jako soubor činitelů, které jsou charakterizovány vnitřní hnací silou člověka usměřující jeho chování a jednání. Za základní motivační síly – motivy jsou považovány potřeby, zájmy, hodnoty a postoje každého člověka. Lze říci, že k optimálnímu výkonu člověka jej vede tomu adekvátní motivace. Je-li jedinec motivován nedostatečným způsobem, na kvalitě výsledku se toto okamžitě projeví. Na druhou stranu, je-li člověk motivován příliš, může to vést až ke zničení výsledku jeho práce. Obecně platí, že schopnosti člověka (dovednosti, zkušenosti a vědomosti) nepředstavují záruku jeho úspěchu při řešení daného úkolu. Teprve zapojení správné motivace může takovému člověku zajistit plné využití jeho schopností.

Niermeyer (2005) upozorňuje na to, že motivace je výsledkem určitého procesu a domnívat se, že je vrozenou lidskou vlastností je mylné. Často je možné sledovat, že zaměstnanci vykonávají svou práci pouze v přesném rámci jejího zadání a to tak, že odpovídá přesně výšce jejich mzdy. Ve svém osobním životě však vykonávají méně důležité úkoly s výrazně vyšším zaujetím a angažovaností a bez nároku na mzdu. Z tohoto příkladu je možné usoudit, že není zcela možné přimět lidi pracovat za mzdu stejně aktivně a intenzivně, jako by takto pracovali ve svém volném čase. Motivace tak podléhá výkyvům v důsledku působení různých činitelů, které přímo ovlivňují naši motivaci. Tyto faktory znázorněné na obrázku 1 nepůsobí na motivační proces izolovaně, ale jsou vzájemně propojené. Významným je zde i faktor času, který ovlivňuje situaci či stav nebo současné poměry a ty mohou ovlivnit motivaci v budoucnu. Zde je možné uvést praktický příklad v podobě situace, kdy se člověku jeho současné úsilí dobře vyplácí, čímž vzroste jeho ochota generovat zvýšené úsilí v budoucnu. Stávající míra motivace je dle tohoto příkladu výsledkem jistého procesu.

Obrázek 1 Schéma motivačního procesu



Zdroj: (Niermeyer 2005).

3.4 Typy motivace

Armstrong (2007) uvádí, že získání pracovní motivace je možné dvěma způsoby.

1. Lidé motivují samy sebe tím, že provádějí práci, která naplňuje jejich životní potřeby. Jimi vykonávaná práce také očekávatelně směřuje k plnění jejich snů a cílů.
2. Lidé jsou motivováni externě pomocí jejich vedoucích pracovníků užitím běžných motivačních metod, jakými je mzda, povýšení či jiné benefity.

Na základě zjištění Herzberg (2017) existují dva typy motivace:

1. Vnitřní motivace, zahrnuje činitele, které si jedinci sami vytvářejí. Tyto faktory je následně ovlivňují tak, aby směřovali za určitým cílem a také se podle nich chovaly. Vytvářejí pocit, že práce jednotlivých lidí je důležitá a že lidé mají kontrolu nad svými možnostmi. Dávají jim také volnost v jednání, příležitost rozvíjet a využívat své dovednosti a schopnosti. V neposlední řadě jim dávají možnost a příležitost v postupu na vyšší posty v dané organizaci.
2. Vnější motivace spočívá v motivování lidí jejich nadřízenými pracovníky. Tato motivace může být jak pozitivní v podobě zvýšení mzdy, pochvaly či povýšení, tak i negativní v podobě odebrání odměn nebo veřejné kritiky.

Vnější motivace v podobě motivátorů může mít na člověka významný účinek, ale nemusí působit v delším časovém horizontu, Naopak vnitřní motivace týkající se kvality života v zaměstnání může mít dlouhotrvající účinek, protože mu tato motivace není nijak nucena jinou osobou (Herzberg 2017).

3.5 Formy motivace

Motivační faktory, jakožto formy motivace jsou univerzální, nicméně v jisté míře mohou působit subjektivně. Co je zajímavé a uspokojivé pro jednoho člověka nemusí být i pro

druhého. Dokonce je možné, aby se z odměny pro jednoho stala sankce pro odlišně smýšlejícího člověka s jinými zájmy a potřebami. Dobrým příkladem je zde tzv. home office, který byl rozšířen v čase trvání pandemie Covid-19. Ten sice umožňoval vykonávat práci i v době uzavřených kanceláří firem, nicméně po skončení pandemie setrvávání v režimu home office mohlo pro některé zaměstnance více než výhodu a odměnu představovat ztrátu sociálních kontaktů a odtržení od ostatních členů týmu. Tímto způsobem se tak pro některé zaměstnance mohla odměna změnit na sankci. Jistá část lidí totiž práci z domova preferuje, už třeba kvůli dlouhému a komplikovanému dojíždění do firmy a home office je tak pro ně odměnou (Urban 2017, s. 35).

Identifikace motivačního profilu každého zaměstnance je nezbytná z důvodu:

- jeho nejlepšího možného ocenění,
- výběru vhodných úkolů,
- posílení jeho motivace,
- předání adekvátní zpětné vazby,
- predikce jeho reakce při určitých situacích (Urban 2017, s. 36).

Odlišnost faktorů v individuální pracovní motivaci je dána odlišnostmi v potřebách jednotlivých lidí, jejich odlišným věkem nebo rozdílnými zkušenostmi. Převládá-li u některého pracovníka jistá potřeba, můžeme mluvit o určitém typu individuální pracovní motivace. Typy těchto motivací jsou:

1. Motivace závislá na výkonu zaměstnance je spjatá se zvýšenou potřebou jedince dosáhnout úspěchu. Motivuje jej dosažení co nejlepšího výsledku, možnost vyřešit problém jako první, či možnost překonat i velmi zásadní překážky. Tato motivace pramení ze snahy člověka posílit si vlastní sebevědomí a dokázat, že danou práci dělají výborně. Obecně tyto lidé vyhledávají obtížnější a náročnější úkoly, při jejichž řešení se snaží získat nové poznatky. Práci rádi vykonávají izolovaně od ostatních, anebo v týmu stejně motivovaných jedinců. Často jsou velmi soutěživí a jsou ochotni i akceptovat jistou míru rizika, která pramení z obtížnosti zvoleného úkolu. Motivace pro takto smýšlející pracovníky je zadávání více a více obtížných úkolů, což jim při jejich vyřešení dává možnost viditelného úspěchu, kterým se mohou prezentovat. Demotivaci v tomto případě reprezentuje zadávání snadných úkolů, což z jejich strany může být chápáno jako projev nedůvěry.

2. Materiální či finanční motivace je u lidí obvykle snadno rozpoznatelná. Práci vnímají jen jako prostředek k získání mzdy, proto je jejich přístup k zadaným úkolům spíše vlažný a účelový. Nejvíce se zajímají o to, jak svoji mzdu mohou dále zvýšit a kolik vydělávají ostatní zaměstnanci na stejné pozici. Pokud udělají nějakou práci navíc, tak za ni vždy vyžadují finanční ohodnocení, které je úměrné takto vykonané práci. Takto smýšlejícím osobám je vždy vhodné nastavit očekávané výsledky jejich práce v poměru k jejich odměně. Jejich motivací jsou tak jasně dané odměny za jasně stanovenou práci a jimi vynaložené úsilí. Zvýšený zájem o finanční odměnu je přirozený tam, kde zaměstnanci musejí vykonávat rizikovou, nezajímavou nebo velmi náročnou práci. V ostatních případech však tento zájem o finanční odměnu představuje riziko v podobě nižší výkonové stability pracovníka.
3. Motivace zohledňující zajímavost dané práce je aplikovatelná na jedince, které jejich práce baví a vnímají ji jako zajímavou a atraktivní. Těmto zaměstnancům vyhovuje jejich pozice a nechovají se ambiciózně i přes to, že svoji práci dobře vykonávají. Pozitivně tyto lidi motivuje příjemná a klidná pracovní atmosféra. Velmi také ocení přidělení úkolů, které jsou pro ně zajímavé a baví je.
4. Motivace zohledňující potřebu sounáležitosti je zohledňována především pro osoby, které mají potřebu být členy týmu či nějaké organizace. Tito lidé jsou ochotní se požadavkům týmu přizpůsobovat a nevidí v tom nic špatného. Velmi touží po tom, aby byly oblíbení, nechtějí s nikým soutěžit, ale naopak s lidmi spolupracovat. Ve vykonávání dané práce je motivuje především fakt, že jim ostatní členové týmu důvěřují a chtějí s nimi udržovat dobré vztahy. Jako příklad zaměstnance motivujícího sounáležitost v týmu lze brát zaměstnankyni, která byla na poradě veřejně pochválena za svoji práci. Tato pochvala ji ale nepotěšila, protože se nad ostatní kolegy nechce povyšovat a chce s nimi pracovat v harmonickém kolektivu. V takových případech je pro zaměstnankyni více vhodná pochvala provedená v soukromí.
5. Motivace zvyšující odbornou pověst je možná u osob, které mají potřebu profesního nebo společenského uznání. Chtějí se zviditelnit a upoutat na sebe pozornost, přičemž se velmi zajímají o to, jaký dojem v ostatních lidech vzbuzují. Takto smýšlející pracovníky nejvíce potěší, když jsou veřejně pochváleni a je zdůrazněna jejich odborná a společenská prestiž. Kritiku však snesou pouze v ústraní.

6. Motivace založená na potřebě moci je motivací pro lidi, kteří chtějí rozhodovat, jak o sobě, tak i o ostatních a chtějí mít možnost efektivně prosazovat svůj názor. Mají tendenci ovlivňovat a kontrolovat ostatní zaměstnance a povyšovat se nad ně. Jejich největší motivací jsou jejich kariérní možnosti a šance na povýšení.
7. Motivace zohledňující společenský přínos práce je aplikovatelná u zaměstnanců, kteří chtějí vykonávat práci, která má širší uplatnění nad rámec jejich společnosti. Pokud je jejich úkol společensky důležitý a věří v něj, umějí tito zaměstnanci pracovat s výrazným nasazením (Urban 2017).

3.6 Proces motivace

Motivace představuje proces uvnitř člověka, kterým je vyjadřována jeho vůle a ochota k vytvoření úsilí vedoucího k dosažení vytyčeného cíle nebo dosažení konkrétního výsledku. Motivované chování je uskutečněno v případě, kdy je motivace přímo vztažena k chování člověka, nebo jeho projevům. Jako příklad je možné zde uvést obvyklé chování lidí, kdy tvrdí, že nemají motivaci, resp. jim „chybí“, proto aby mohli něco konkrétního udělat. To, co jim však chybí je tzv. „hybatel“, jež představuje psychologickou příčinu toho, že člověk bude motivován k tomu, aby vynaložil potřebné úsilí k tomu, aby konkrétní věc udělal. Tímto hybatelem představujícího motivaci jedince jsou přání, hodnoty či ideály, souhrnně označované jako motivy. Motivační proces je cyklického charakteru, který je znázorněn na obrázku 2 (Tureckiová 2004, s. 55).

Obrázek 2 *Cyklické schéma motivace*



Zdroj: (upraveno podle Nakonečný 1996 a Tureckiová 2004).

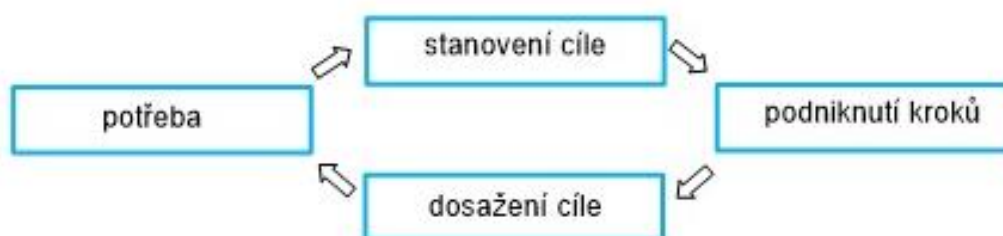
Tento cyklus je popsán jednotlivými opakujícími se kroky, které jsou:

1. Na začátku je vždy vytvořeno motivační napětí, které je způsobené narušením vnitřní rovnováhy v podobě nedostatku, nebo naopak nadbytku něčeho konkrétního. Odstraněním této nerovnováhy tak vznikne opět stav psychické rovnováhy, který je považován na obecně potřebný.
2. Díky motivačnímu napětí dochází u člověka k účelnému jednání, které má za cíl obnovit psychickou rovnováhu. Účelné jednání je projevováno tehdy, je-li jedinec přesvědčen o tom, že cíl je pro něj dostatečně zajímavý a jeho dosažení reálné.
3. Tento krok představuje dosažení vytyčeného cíle.
4. Nyní nastává redukce motivu a potřeba člověka je uspokojena.

Ukončením tohoto cyklu je současně vytvořen předpoklad pro započítí nového cyklu s jiným druhem motivu (Tureckiová 2004, s. 56).

Armstrong (2009) o procesu motivace hovoří, jako o teorii, která se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali a chovali se určitým způsobem. Identifikuje klíčové činitele, kteří ovlivňují lidské úsilí vložené do jejich práce a také jejich chování. Jeho model procesu motivace je znázorněný na obrázku 3 a je založen na teorii potřeb jednotlivců.

Obrázek 3 Model motivace



Zdroj: (upraveno podle Armstrong 2009).

3.7 Zdroje motivace

Pauknerová (2012) definuje základní dva zdroje motivace, kterými jsou zdroje vnější a zdroje vnitřní. Jak se jedinec chová, je ovlivněno nejen jeho vlastním vnitřním stavem, ale také vnějším prostředím a danou situací.

Kmecová a Kajanová (2018) považují základní motivační zdroje za skutečnosti, které generují motivaci. Chování jedince je podmíněno zdroji motivace, touhou, motivačním profilem a aspirací ke tvorbě motivační kapacity (výkonové, odborné osobnostní a sociální).

Bedrnová a Nový (2007) definují následující základní zdroje motivace, které jsou:

- zájmy,

- návyky,
- ideály,
- potřeby,
- hodnoty.

3.7.1 Potřeby

Lidská potřeba je zde vyjádřena jako nedostatek něčeho, co se člověk snaží adekvátně kompenzovat či eliminovat za účelem odstranění napětí. Primární potřeby jsou pro člověka reprezentovány potřebami fyziologickými a biologickými, jako je například potřeba dýchat, pít a jíst. Společenské, sociální a psychohygienické jsou potřeby sekundárního charakteru (Fuchsová a Kravčáková 2004). Fuchsová a Kravčáková (2004) tvrdí, že lidské potřeby jsou nekonečné. Pro firmy toto však může znamenat nejen pozitivní příležitost ale i hrozbu.

3.7.2 Návyky

Návyky lze podle Váchala a Pártlové (2008) definovat, jako automatický a opakovaný způsob chování člověka v dané situaci.

Podle Pauknerové (2012) návyky představují významné motivy jež jsou vázány na určitou situaci a člověk je získává pomocí učení nebo opakování. Jedná se tedy o zafixovaný a automatizovaný styl vykonávání různých činností. Člověku se lépe osvojuje návyk, který je ve shodě s dalšími vlastnostmi jeho osobnosti. K nejvýznamnějším návykům patří ty, které jsou hygienického charakteru a dále návyky pracovní. Pracovní návyk se však u jedinců dlouhodobě nezaměstnaných může časem ztratit. Bohužel, zde je potřeba zmínit i návyky, které se stávají zlozvyky, jako je např. přílišné přejímání zodpovědnosti, odkládání práce a také přejídání se.

3.7.3 Zájmy

Pauknerová (2012) říká, že zájmy usměrňují jedince na jistou oblast jevů a předmětů reality. Jsou propojeny s poznávacími potřebami týkající se téměř čehokoliv, co se v okolí člověka nachází. Jedinci ve společnosti mají nejen odlišné zájmy ale i jejich šířka zájmů je odlišná, a to včetně jejich stálosti či hloubky. Je možné rozlišovat mnoho různých zájmů ať už kulturní, sportovní, sběratelské, technické či výtvarné. Lze říci, že zájem může být spojen v podstatě s jakoukoliv činností, které spolu mohou i souviset. Zájmy se v průběhu života mění a vyvíjí, a právě s věkem člověka přichází stálost zájmů a jejich prohlubování.

Fuchsová a Kravčáková (2004) o zájmech říká, že se jedná o způsob zaměření pozornosti na danou oblast zájmu každého jedince. Ta jej láká, uchvacuje a přitahuje.

3.7.4 Hodnoty

Váchal a Pártlová (2008) ve své publikaci říkají, že hodnotu představuje pro každého člověka něco jiného a odlišného. Hodnoty mají pro každého subjektivní význam a nejsou tedy objektivní a obecně dány. Každý člověk je zcela jedinečný, a tudíž má i vlastní specifický systém hodnot a hodnotovou mapu. Z tohoto důvodu klasifikuje každý člověk určitý faktor vyšší hodnotou než ten druhý. Tímto jedincem je tedy považován za důležitější a někdo další v něm bude vidět význam výrazně menší. Obecně je stanoven seznam uznávaných hodnot, kterými jsou:

- láska a přátelství,
- zdraví,
- rodina,
- vzdělání,
- pravda a poctivost,
- úspěch atd.

Pauknerová (2012) o hodnotách tvrdí, že jsou to vlastnosti, které lidé přisuzují objektům či činnostem souvisejícími s uspokojováním jejich potřeb. Hodnoty jsou reprezentovány žádoucím významem, kterého si lidé váží, přičemž ovlivňují jejich chování. Vytvářejí systém, který je vnitřně provázaný, přičemž jedna jeho hodnota je ústřední. Nejvýznamnější klasifikační nástroj hodnot je reprezentován typologií hodnotových orientací, kterou vytvořil psycholog Spranger (1928). Jeho výzkum byl dále rozebrán a publikován ve studii vědce Tea (2003), přičemž říká, že dle obecně uznávaných hodnot dělí osobnosti lidí na šest typů, které jsou:

- ekonomický,
- sociální,
- teoretický,
- estetický,
- náboženský,
- politický.

Existují nejen hodnotové orientace jednotlivých lidí, ale také celé společnosti nebo dané kultury. Výzkumem těchto hodnotových systémů se zabývá European Value Study (EVS), prezentovaná i ve studii Kropp (2017) nebo Molteni a kol. (2018). Jedná se o porovnávání hodnotových systémů, od kterých jsou následně odvozeny normativní systémy.

3.7.5 Ideály

Ideály jsou prezentovány určitým typem osobního zisku, který představuje životní cíle člověka, ať už v jeho osobním životě nebo řeší uspořádání společnosti lidí jako takové. Jako ideál je vnímána představa něčeho pozitivního, což je i tak hodnoceno ostatními lidmi (Bedrnová a Nový 2007).

Bedrnová a Nový (2007) tvrdí, že v rámci pracovní motivace je působeno na osobnost každého jedince, především na jeho motivaci. Tato motivace může být vrozená, mohou to být jeho zájmy, získané potřeby, zkušenost, sebevnímání jeho samotného nebo způsoby a návyky jeho chování.

Pauknerová (2012) říká, že ideály jsou reprezentovány vzory, které jedinci chtějí napodobit, mohou se jimi vhodně inspirovat za účelem dosažení konkrétního cíle, po kterém touží. V ideálech se tak přirozeně zrcadlí něco, čeho se lidem nedostává i přes to, že po tom touží. Takovýto ideál může být reprezentován životním cílem, ideální vlastností nebo konkrétní osobou.

3.8 Motivační teorie

Jednotlivé přístupy k motivaci jsou realizovány díky teoriím motivace, přičemž nejzásadnějšími teoriemi jsou:

1. Teorie instrumentality – filozofie odměn a trestů, která má sloužit k zabezpečení žádoucího chování lidí.
2. Teorie zaměřené na obsah – rozpoznává hlavní potřeby jedinců a predikuje kroky nutné k uspokojení těchto jejich potřeb. Tato teorie je také označována jako Teorie potřeb, přičemž jejími autory jsou Maslow (2021) a (Herzberg 2017).
3. Teorie zaměřené na proces – jsou soustředěny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci lidí, jejich očekávání a také vnímání spravedlnosti. Tyto teorie byly vypracovány Vroomem a kol. (1989), Adamsem a kol. (1976) a také Lathamem a kol. (1990).

Motivační teorie jsou shrnuty a přehledně uspořádány v tabulce 1 (Armstrong 2007, s. 221).

Tabulka 1 Přehled motivačních teorií

Kategorie	Typ	Teoretik	Teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Pokud děláme jednu věc, zákonitě to vede k jiné věci. Budou-li odměny a tresty propojeny s výkonem zaměstnance, bude lépe motivován.	Prvopočátek v pokusech motivace lidí stimuly. Podporuje odměňování dle výkonu, i když ne vždy je toto efektivní.
Teorie zaměřená na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	Zapojení hierarchie 5ti potřeb: seberealizace, jistota a bezpečí, uznání, sociálních potřeb a také fyziologických. Potřeby se objevují dle výšky své úrovně.	Pokud je potřeba uspokojena již není nadále motivátorem. Tato hierarchie postrádá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfaktory a dissatisfaktory	Herzberg	Uspokojení jedince je ovlivněno dvěma skupinami faktorů. 1. vnitřní satisfaktory nebo motivátory. 2. hygienické faktory nebo vnější motivátory.	Rozpoznává řadu potřeb a zásadně ovlivňuje přístupy ke tvorbě jednotlivých pracovních úkolů a pracovních pozic. Vztahuje pozornost na vnější i vnitřní motivaci, přičemž vnitřní je dlouhodobější. Systém odměn by měl sestávat jak z peněžitých, tak i jiných odměn.
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie	Vroom	Výkon a motivace jsou ovlivněny vnímáním mezi: 1. výkonem a úsilím, 2. výsledky a výkonem, 3. významem pro daného člověka. Prokázané úsilí závisí na tom, jestli po něm bude	Klíčová teorie v postupech odměňování zaměstnanců, kdy musí být reálná vazba mezi úsilím člověka a jeho odměnou.

			následovat adekvátní odměna.	
	Teorie cíle	Latham a Locke	Výkon lidí se zlepší, pokud mají přijatelné cíle a dostává se jim zpětnou vazbu.	Poskytuje důvody pro řízení pracovního výkonu, zpětnou vazbu a stanovování cílů.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé pocítují silnější motivaci, pokud je s nimi zacházeno spravedlivě.	Potřeba vybudovat spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Zdroj: (Armstrong 2007, s. 221, 222).

3.8.1 Teorie motivace podle Maslowa

Maslowova teorie potřeb, jejíž schéma je znázorněné na obrázku 4, je pravděpodobně nejznámější teorií motivace. Teorie říká, že pokud se do cesty lidem nepostaví překážky, jsou neustále poháněni k dosažení svého největšího potenciálu. Překážkami, co lidem zabraňují v plném rozvoji jsou myšleny fyziologické problémy, jako je hlad či žízeň nebo problémy týkající se nedostatku financí (Doležal 2012, s. 306).

Obrázek 4 Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: (Maslow 2021).

Maslowova teorie potřeb říká, že jedinci jsou motivováni různými svými potřebami, přičemž tyto potřeby mají hierarchickou povahu. Ta je definována dvěma skupinami potřeb, které:

- odstraňují nějaký nedostatek,
- dosahují uspokojení potřeb.

Nedojde-li k uspokojení potřeb odstraňujících nedostatky, lidé pociťují úzkost. Mají snahu nedostatek odstranit a tím danou potřebu uspokojit. Je-li uspokojena, nemají již pocit žádný, což je hlavní rozdíl mezi potřebami odstraňujícími nedostatky a potřebami, při nichž je dosaženo uspokojení potřeb. Pokud lidé dosáhnou uspokojení potřeb mají obvykle příjemný pocit a jsou motivováni dokonce ještě více. V uspokojování potřeb a odstraňování nedostatků existuje stupňovitá významnost dle obrázku 4, kdy je vždy nejprve řešena nejnižší úroveň, tedy základna pyramidy a postupuje se směrem vzhůru (Doležal 2012, s. 306).

Podle Tureckiové (2004) spočívá hlavní přínos Maslowovy teorie v následujících aspektech:

- jako první definoval hypotézu o hierarchií lidských potřeb, a to v podobě pyramidy,
- inspiroval k rozvoji úvah o motivech lidské práce, přičemž jeho teorie se stala základem mnoha dalších teorií i když tyto další Maslowovu teorii přímo popírají,
- teorie potřeb se stala nejpoužívanější v běžné praxi, a to především díky své srozumitelnosti, přehlednosti a lehké aplikovatelnosti.

3.8.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Herzberg a kol. (1959) provedl výzkumy a došel k závěru, že činitele směřující k uspokojení z práce jsou odlišné o těch, které uspokojení z práce naopak nepřinášejí. Určil nejen faktory motivující, ale i faktory hygienické (udržovací), které působí proti motivaci. Ty mohou v určitém případě vést až k nespokojenosti daného jedince. V tabulce 2 je uveden výčet obou druhů faktorů.

Tabulka 2 Udržovací a motivující faktory

Faktory motivující	Faktory udržovací
povýšení	mzda
uznání	osobní život
odpovědnost	technické vedení
samostatnost	směrnice práce
osobní růst	vztahy na pracovišti
práce jako taková	pracovní podmínky
úspěch	vztahy k nadřízeným pracovníkům

Zdroj: (převzato z Bělohávková 2001, s. 140).

Udržovací faktory zde mají charakter vnější, přičemž to jsou činitele týkající se kontextu práce. Motivující vnitřní faktory naopak souvisejí s obsahem práce jako takové. Herzberg ve své teorii zmínil, že motivaci není reálně zvyšovat pouze vnějšími podmínkami, ale velice důležité je, se při motivaci zaměstnanců soustředit především na podmínky vnitřní. Tyto

jeho poznatky byly v průběhu let uvedeny do praxe a napomohly ke vzniku současných systémů obohacování práce zaměstnanců (Srpková 2010, s. 126).

Dvořáková (2007) považuje za nejvýznamnější přínos Herzbergovy teorie následující aspekty:

1. Určení dvou činitelů motivace k práci a specifikaci jejich odlišného způsobu působení v procesu vytváření spokojenosti s danou prací, tj. motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu,
2. Specifikaci rozhodování a odpovědnosti na úrovni vedoucích pracovníků v dané firmě o udržovacích faktorech a taktéž odpovědnost nejbližších nadřízených za faktory motivující zaměstnance,
3. Nezbytnost neustálého výzkumu struktury reálných potřeb pracovníků a stavu jejich aktuální spokojenosti, jako způsobu pro vytvoření opravdu funkční motivační strategie firmy.

Podle Dvořákové (2007) aplikace Herzbergovy teorie dvou faktorů úzce souvisí s vytvářením pravidel pro vznik motivačního prostředí pro zaměstnance v každé firmě a také přispívá ke tvorbě pozitivně orientovaných vztahů mezi nadřízenými a jejich zaměstnanci.

3.8.3 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie je založena na 3 proměnných, které jsou pro ni klíčovými. Jsou to:

1. Očekávání, kdy si jedinci volí mezi odlišnými formami chování, přičemž volba není ovlivněna pouze očekáváním určitého výsledku, ale také pravděpodobností dosažení tohoto výsledku. Subjektivní určení pravděpodobnosti dosažení výsledku pomocí určitého jednání je možné dlouhodobě rozvíjet. Hodnota očekávání se pohybuje ve škále od 0 až do 1, přičemž 0 je nejnižší pravděpodobnost a 1 nejvyšší.
2. Valence je reprezentována preferencí určitého výsledku jedincem, přičemž je často spojena s jinými výsledky, ke kterým velmi pravděpodobně dále povede. Příkladem jsou zde peníze, za které je možné nakoupit věci denní potřeby, nebo třeba zaplatit pronájem bytu, ve kterém zaměstnanec bydlí.
3. Prostředky jsou buď pro dosažení výsledků první nebo druhé úrovně. Výsledky první úrovně jsou úzce spjaty s výkonem zaměstnance, přičemž se týkají množství výsledku v poměru k výkonu pracovníka. Výsledky druhé úrovně jsou vztaženy

k potřebám zaměstnanců a obvykle se jedná o princip, kdy pracovník získá odměnu za konkrétní provedenou práci, a ne za to, že se snažil. Prostředky představují propojení mezi výsledky první a druhé úrovně a jsou hodnoceny +1 a -1 (Cejthamr a kol. 2010, s. 149).

Cejthamr a kol. (2010) dále popisuje sílu motivace jako kombinaci očekávání a valence, která specifikuje motivaci jedince k určitému způsobu chování. Lze ji vyjádřit vztahem, kdy motivace je dána součtem valencí všech výsledků a je násobena silou očekávání, že dané chování jedince povede k dosažení těchto výsledků. Pokud je v této rovnici očekávání nebo valence rovna nule je i celková motivace člověka nulová.

Field (1982) ve své publikaci popisuje experimentální test Vroom-Yettonova normativního modelu chování vedení, který manipuloval s rozhodovacím procesem a atributy situací a který se nespolehal na sebehodnocení nadřízeného pracovníka. Ze 276 studentů jedné univerzity byly náhodně vytvořeny čtyřčlenné rozhodovací skupiny, přičemž každá skupina se skládala z vedoucího, dvou podřízených a pozorovatele. Každá skupina se pokusila vyřešit pět rozhodovacích problémů a bylo jí řečeno, aby pro každý problém použila různé rozhodovací procesy modelu. Platnost Vroom-Yettonova modelu byla tímto testem prokázána, přičemž rozhodnutí učiněná s procesy v přípustné množině byla výrazně efektivnější než rozhodnutí učiněná pomocí procesů mimo přípustnou množinu. Ze 105 rozhodnutí, ve kterých chování nadřízeného pracovníka souhlasilo s přípustnou množinou bylo 51 (49 %) účinných, zatímco bylo účinných pouze 31 z 87 rozhodnutí (36 %) mimo přípustnou množinu. Ze sedmi pravidel, na kterých je model založen, mělo jedno ze tří pravidel kvality a tři ze čtyř pravidel přijetí podle očekávání.

3.8.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti sestává ze základů kognitivní teorie motivace, která spočívá v tom, že člověk je celý život obklopen okolními lidmi, kteří se vzájemně porovnávají. Je tedy normální, že i sám zaměstnanec se porovnává s ostatními zaměstnanci v týmu. Formou srovnání je, jak vklad do dané činnosti (vzdělání, úsilí, čas, zkušenosti atd.) tak i výsledný efekt (uznání, finanční odměna, kariéra, jistota zaměstnání atd.). Zjistí-li jeden pracovník, že ostatní v jeho týmu získávají za obdobnou práci více výsledných efektů, získá tento pracovník pocit nespravedlnosti, který ovlivní i jeho stupeň motivace pro vykonávání dané činnosti. Existuje i příklad opačný, kdy pracovník získává více než jeho kolegové, což v něm

vyvolá také pocit nespravedlnosti, nicméně toto ho bude motivovat ke zvýšení jeho výkonů, aby si vyšší odměnu opravdu zasloužil. V tomto přístupu je zásadní především fakt, že hodnocení je velice subjektivní, což pro vedoucího pracovníka značí obtížně zvrátitelný trend (Jarošová a kol. 2016).

Armstrong a kol. (2015) říká, že Adamsova teorie spravedlnosti řeší procedurální spravedlnost, která tvrdí, že je s lidmi zacházeno poctivě, zásadově, jasně a zvažuje potřeby a názory jednotlivců. Ve firmě se procedurální spravedlnost týká:

- hodnocení výkonu zaměstnance,
- povyšování,
- řešení disciplinárních přestupků a obdobných záležitostí.

3.9 Motivační systém

Motivační systém firmy sdružuje nástroje stimulace zaměstnanců v harmonii s personální strategií, sociální a personální politikou a spojuje celý program řízení zaměstnanců v dané firmě. Hlavním úkolem motivačního systému firmy je pozitivní ovlivňování výkonnosti zaměstnanců, jejich ochoty pracovat a také jejich spokojenosti. Motivační systém jasně udává pravidla aplikování a uplatňování motivačních a stimulačních prostředků ve firmě. Představuje soubor opatření, pravidel a postupů, jejichž úkolem je dosažení očekávané pracovní motivace zaměstnanců (Provazník a Komárková 1996).

Podle Kleibla (1998) by měl motivační systém firmy respektovat základní poznatky o stimulaci a motivaci zaměstnanců a měl by vycházet z předem analyzované motivační struktury zaměstnanců dané firmy. Studie motivační struktury zaměstnanců společně s dalšími sociologickými a psychologickými analýzami umožňují vyhodnotit počáteční stav ve firmě a nalézt silné a slabé stránky v řízení lidí a motivačních účinků na ně působících. Na základě výše zmíněných znalostí je následně možné vytvořit motivační systém v konkrétní firmě tak, aby vyhovoval co nejvíce zaměstnancům.

K významným ekonomicko-sociálním informacím, které jsou nezbytné ke tvorbě motivačního systému patří:

- informace o technologických a technických podmínkách dané práce,
- informace o vlastnostech pracovního prostředí a pracovních podmínkách,
- informace o stávajícím způsobu hodnocení a odměňování zaměstnanců,

- informace o stávajících způsobech řízení zaměstnanců,
- informace o současném systému péče o zaměstnance v dané firmě,
- informace plynoucí z analýz a průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci a o jejich hodnotových orientacích (Provazník a Komárková 1996).

3.9.1 Motivační stimuly

Nejběžnějšími motivačními stimuly jsou ty hmotné, které jsou v podobě odměny nebo zvýšení platu. Tyto motivují zaměstnance po dobu přibližně 4-6 týdnů, přičemž dále dojde ke snížení tohoto motivačního efektu, protože si na to zaměstnanec jednoduše zvykne. Z pohledu motivace má tak větší vliv zvýšení platu nad průměr v daném odvětví. Do motivace zaměstnanců se však promítají vnější nebo i krátkodobé aspekty, jejichž míra působení je však omezená. Jako stimul pozitivně působí např. zlepšení fyzických pracovních podmínek, přátelské vztahy se spolupracovníky, pozitivní hodnocení či pochvala nebo také užitečnost vykonávané práce. Zde je možné konstatovat, že uznání působí stimulačně za všech okolností, nicméně ke zvýšení loajality k organizaci se stává stimulem až od jisté výše materiálního zajištění daného zaměstnance (Duchoň 2008).

3.9.2 Motivační nástroje a metody

Motivační nástroje a metody odpovídají motivačním profilům jednotlivců, které představují dlouhodobou nebo trvalou motivační orientaci. Motivační profil je zohledněn v zaměření jednotlivce a ve skladbě jeho vlastních vnitřních hybných sil. Znalost motivačního profilu člověka přispívá k porozumění jeho jednání. Struktura tohoto profilu je vícedimenzionálního charakteru, přičemž za základní dimenze je možné pokládat následující charakteristiky:

- situační zaměření,
- individualismus,
- osobní orientace,
- čínorodost,
- orientace na úspěch,
- ekonomický prospěch,
- zaměření ohledně podniku ((Krninská 2012, s. 47-49).

3.10 Trendy a inovace v oblasti motivace zaměstnanců

Vnímání a potřeby se časem mění, a proto je velice důležité implementovat nové trendy do oblasti motivace zaměstnanců firmy. Dříve byl oblíbeným benefitem např. zisk stravenek, nicméně nyní se od něj ustupuje. V trendech a inovacích v oblasti motivace měla zásadní vliv pandemie Covid-19, přičemž některé trendy se vrátily a jiné zcela zanikly nebo byly nahrazeny.

Jednoznačným trendem pro rok 2023 je personalizace, kdy jsou zaměstnavateli reflektovány specifické potřeby jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatelé tak nově svým pracovníkům nabízejí:

- seznam možných benefitů a slev,
- nastavení osobního penzijního plánu,
- upravení výšky úhrady za zdravotní pojištění,
- podporu v péči o rodinu a děti zahrnující flexibilní pracovní dobu, nebo možnost využití firemní školky či jeslí,
- možnost péče o duševní zdraví v podobě meditací, masáží, terapeutických cvičení nebo psychologické podpory,
- podporu udržitelné dopravy v podobě služebních elektromobilů, předplacené hromadné dopravy nebo příspěvku na jízdní kolo,
- možnost získat podíl ve firmě, jako zaměstnanecký benefit a následně dostávat dividendy,
- možnost přivést svého domácího mazlíčka do kanceláře a trávit tak pracovní dobu v jeho blízkosti,
- vybavení pro home office v podobě příspěvku na PC, ergonomické křeslo nebo podíl na platbě energií.

Dalšími funkčními benefity, které nově firmy svým zaměstnancům nabízejí jsou benefity spojené s bojem proti vyčerpání. Jsou jimi např.:

- práce na projektech s pozitivním dopadem na společnost jako takovou a životy ostatních lidí,
- volno určené k cestování, které zaměstnancům umožňuje objevovat nové země a odlišné kultury, přičemž mohou relaxovat a získat novou pracovní inspiraci,
- hrazená dovolená, a to někdy i pro celou rodinu konkrétního zaměstnance,

- kreativní volno při kterém zaměstnanec rozvíjí svoji kreativitu a inovativní myšlení.

Jednoznačným trendem v oblasti motivace zaměstnanců je podpora dlouhodobé efektivní práce zaměstnance, a především jeho osobní spokojenost (*Trendy v pracovních benefitech*. Online. 2023).

4 Metodika praktické části

Druhá část metodiky, související s vlastní prací, se zaměřuje na zhodnocení efektivity motivačního systému vybraného podniku. Pro účely této diplomové práce byla vybrána existující firma na českém trhu, která si po konzultaci s vedením nepřála být v práci jmenována, a proto je používán název XY. V úvodních částech praktické části je představena charakteristika vybraného podniku XY, zahrnující informace o jeho historii a organizační struktuře.

Následně je provedeno dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno pomocí online dotazníku ČZU – Lime Survey. Dotazníkové šetření bylo provedeno napříč organizační strukturou podniku, pomocí dotazníku, který byl rozeslán pomocí právníckého a HR oddělení. Dotazník byl zvolen jako kvantitativní metoda, umožňující získání odpovědí od značně velkého počtu respondentů. Dotazník se skládal ze tří částí, přičemž první část dotazníku sloužila k identifikaci respondentů. Následně bylo zaměstnancům předloženo jedenáct motivujících stimulů, které měli seřadit podle jejich důležitosti pro zvýšení pracovního výkonu a jejich setrvání v podniku. Poslední část dotazníku se věnovala hodnocení spokojenosti zaměstnanců s danými stimuly v podniku XY. Zaměstnanci hodnotili motivační stimuly, které jim nabízí jejich podnik podle bodové škály. Následně je proveden výpočet skutečné spokojenosti dle stupně řízení v podniku a v neposlední řadě výpočet celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku.

Pro vyhodnocení analýzy efektivity jsou nejprve využita grafická schémata, která vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, doplněná o textová vyjádření. Dále je použita kalkulační metoda pana inženýra Arnošta Traxlera, CSc., definovaná následujícími kroky:

1. Vymezení hierarchie důležitosti motivačních stimulů
2. Určení váhy významnosti motivačních stimulů
3. Určení koeficientu váhy pořadí (KVP)
4. Zjištění spokojenosti zaměstnanců s daným stimulem (SS)
5. Zjištění efektivity určitého stimulu (ES)
6. Vypočítání celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)
7. Vypočítání celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS)
8. Intepretace výsledků

4.1 Vymezení hierarchie důležitosti motivačních stimulů

Nejdříve je nutné stanovit pořadí důležitosti jednotlivých motivačních stimulů jak pro zvýšení pracovního výkonu, tak pro setrvání zaměstnanců v podniku. Tento výpočet probíhá tak, že každé číslo pořadí je vynásobeno počtem odpovědí, které obdržel na daném místě, a poté jsou všechny odpovědi na jednotlivých pozicích sečteny. Výsledkem je součet odpovědí, který určuje pořadí stimulů podle jejich důležitosti. To znamená, že stimul s nejnižším součtem je umístěn na prvním místě, zatímco stimul s nejvyšším součtem je na posledním místě.

Pro ukázkou by výsledky z dotazníku mohly vypadat takto:

První stimul má v odpovědích 6x první místo, 3x druhé a 1x třetí místo.

Druhý stimul má 1x první místo, 4x druhé místo a 5x místo třetí.

Třetí stimul má 0x první místo, 0x druhé místo, 3x třetí místo a 7 x čtvrté místo.

První stimul --> $6 \times 1(\text{hodnota pořadí}) + 3 \times 2 + 1 \times 3 = 6 + 6 + 3 = 15$

Druhý stimul --> $1 \times 1 + 4 \times 2 + 5 \times 3 = 1 + 8 + 15 = 24$

Třetí stimul --> $0 \times 1 + 0 \times 2 + 3 \times 3 + 7 \times 4 = 0 + 0 + 9 + 28 = 37$

Pořadí by bylo vyhodnoceno jako:

1. První stimul = 15
2. Druhý stimul = 24
3. Třetí stimul = 37

V dané práci výsledek jednoho stimulu vypadá takto:

Stimul výše odměny za práci -> $(26 \times 1) + (15 \times 2) + (10 \times 3) + (7 \times 4) + (11 \times 5) + (10 \times 6) + (9 \times 7) + (8 \times 8) + (7 \times 9) + (7 \times 10) + (6 \times 11) = \underline{555}$

4.2 Určení váhy významnosti motivačních stimulů

Váha stimulů je určena na základě jejich pořadí z předchozího kroku. Každý stimul obdrží určitý počet bodů podle svého umístění. S ohledem na 10 stimulů získá stimul na prvním místě 10 bodů, na druhém místě 9 bodů a postupně se snižuje až k poslednímu místu, které

obdrží pouze 1 bod. Pro výpočet váhy jednoho bodu se použije následující vzorec, kde „n“ představuje počet stimulů, v našem případě $n = 10$, a tedy váha jednoho bodu je 0,10.

$$[1] V1B = 1/n$$

$$V1B = 1/10$$

$$V1B = 0,10$$

4.3 Určení koeficientu váhy pořadí (KVP)

Koeficient váhy pořadí je zkráceně označován jako KVP_i , kde malé „i“ reprezentuje váhu i -tého stimulu, v tomto případě čísla od 1 do 10. Tento koeficient je klíčový, protože určuje sílu, jakou každý stimul má na motivaci zaměstnance. Největší vliv má stimul umístěný na prvním místě, naopak stimul na posledním místě má nejmenší vliv. Na základě pořadí stimulů jsou přiděleny body důležitosti. Poté se tyto body vynásobí váhou jednoho bodu z předchozího kroku, což následně umožní vypočítat koeficient váhy pořadí (KVP) pro každý stimul.

Tabulka 3 Určení koeficientu váhy pořadí ($KvPi$)

Pořadí důležitosti	Váha důležitosti převedena na body	V1B	KVP _i
1. místo	10b	0,1	1,0
2. místo	9b	0,1	0,9
3. místo	8b	0,1	0,8
4. místo	7b	0,1	0,7
5. místo	6b	0,1	0,6
6. místo	5b	0,1	0,5
7. místo	4b	0,1	0,4
8. místo	3b	0,1	0,3
9. místo	2b	0,1	0,2
10. místo	1b	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Zjištění spokojenosti zaměstnanců s daným stimulem (SS)

Dotazník je určen k zjištění, jak je respondent spokojený s každým stimulem. Pro tuto analýzu použijeme škálu spokojenosti.

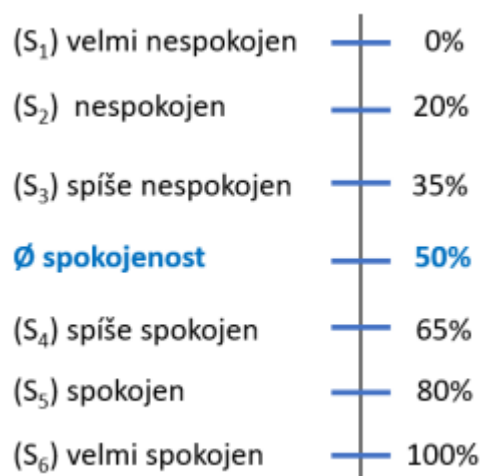
Tabulka 4 Škála spokojenosti

1) velmi nespokojen	4) spíše spokojen
2) nespokojen	5) spokojen
3) spíše nespokojen	6) velmi spokojen

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro další výpočty je spokojenost vyjádřena v procentech.

Obrázek 5 Škála spokojenosti v (%)



Zdroj: (Ing. Arnošt Traxler, CSc)

Z dotazníků bude vyhodnoceno, kolik má daný stimul odpovědí. Mohlo by to vypadat na například takto:

6x velmi nespokojen, 9x nespokojen, 19x spíše nespokojen, 42x spíše spokojen, 34x spokojen, 6x velmi spokojen

Tabulka 5 Výpočet skutečné spokojenosti SS

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV _i --> (S _i x počet výběrů)
velmi nespokojen S1 = 0	6	0 x 6 = 0
nespokojen S2 = 20	9	20 x 9 = 180
spíše nespokojen S3 = 35	19	35 x 19 = 665
spíše spojen S4 = 65	42	65 x 42 = 2730
spokojen S5 = 80	34	80 x 34 = 2720
velmi spokojen S6 = 100	6	100 x 6 = 600
Σ	116	6 895

Zdroj: Vlastní zpracování

Skutečná spokojenost, vyjádřená v absolutní hodnotě, je zobrazena součtem Σ (SV_i), který v tomto případě činí 6 895. Tato absolutní hodnota spokojenosti musí být porovnána s možným maximem spokojenosti s daným stimulem. Maximální spokojenost s daným stimulem (Σ SS_{maxi}) je dosažena, pokud tento stimul obdrží od všech respondentů hodnocení "velmi spokojen", což činí 100 %. V tomto konkrétním případě, pokud by 116 respondentů udělilo maximální hodnocení (116 x 100 = 11600). Tak by spokojenost dosáhla 100 %.

$$[2] SS_{max_1} = n \times 100 \text{ (n je počet respondentů)}$$

$$[3] SS_1 = (\sum_{i=1}^6 SV_i) : SS_{max_1}$$

$$[4] SS_1 = 6895 : 11600 = 59,4 \% \rightarrow 59 \%$$

Tímto způsobem je proveden výpočet spokojenosti u všech 10 stimulů.

Symbolicky:

$$[5] SS_i = (\sum_{i=1}^6 SV_i) : (SS_{max_i})$$

4.5 Zjištění efektivity určitého stimulu (ES)

Efektivita daného stimulu se vypočítá vynásobením spokojenosti daného stimulu koeficientem váhy pořadí (KVP), neboť efektivita stimulu závisí i na hodnotě, kterou mu respondent přiřadí.

$$[6] ES_1 = SS_1 \times KVP_1$$

$$[7] ES_1 = 59 \times 0,9 = 53 \%$$

Tímto způsobem je vypočítána efektivita všech deseti stimulů. Výsledná čísla budou zaokrouhlena na celá čísla, aby byla zachována přehlednost a srozumitelnost výpočtu.

4.6 Vypočítání celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

Celkovou spokojenost vypočítáme jako součet spokojeností se všemi vybranými stimuly, což v našem případě činí 10 stimulů. Poté tuto hodnotu porovnáme s maximální možnou spokojeností, která nastává, když všechny stimuly dosahují maximální hodnoty, tedy $10 \times 100 = 1000$.

$$[8] CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

Konkrétně z našeho výzkumu:

$$[9] CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : 1000$$

$$[10] CSMS = 708 : 1100 = 0,643 \rightarrow \mathbf{64\%}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem by byla 64 %.

4.7 Vypočítání celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS)

Celkovou efektivitu motivačního systému získáme pomocí poměru součtu dílčích efektivit stimulů a maximální možné efektivity.

Maximální možná efektivita je 550, což se skládá ze součtu maximálních hodnot efektivit jednotlivých stimulů ($100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10$).

$$[11] ES_i(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) se počítá:

$$[12] CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$[13] CEMS = 350 : 550 = 0,636 \rightarrow \mathbf{64\%}$$

Celková efektivita stávajícího motivačního systému je 64 %.

5 Vlastní práce

5.1 Představení podniku

V rámci požadavku akciové společnosti nebyť v této diplomové práci konkretizována nebylo pro její zachování anonymity užito firemního označení a bude v této práci označována „XY“. Akciová společnost XY, která je předmětem tohoto výzkumu vznikla ve 20. století a má dlouhodobou tradici na českém trhu. Na zahraničním trhu má také neopomenutelné postavení, a to v rámci obchodního seskupení Y. Předmět činnosti obchodní společnosti spočívá ve zpracovávání marketingových výzkumů v nejrůznějších oblastech podnikání, konkrétně pak například v oblasti financí, médií, ale i veřejného sektoru, dopravy a energetiky.

Právní diskurz

Zkoumaná obchodní společnost XY je akciovou společností dualistického typu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem, který rozhoduje o běžných rutinách společnosti je představenstvo (které má tři členy, což bývá běžnou praxí). A konečně kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má též tři členy. Podíl na společnosti je tvořen zaknihovanými kmenovými akciemi na jméno, které jsou jediným druhem akcií emitovaných akciovou společností. Společnost tedy neposkytuje svým zaměstnancům benefity formou zaměstnaneckých akcií. Benefit v rámci zaměstnanecké akcie spočívá jak v přidané peněžní hodnotě, tak v motivaci. Zaměstnanci jsou motivováni tím, že se účastní na chodu akciové společnosti. Náleží jim tedy určitá práva jako je právo na zisk, avšak na jiných právech jsou výrazně okleštěna zejména na hlasovacích právech. Závěrem lze spatřit benefit také v tom, že tyto akcie jsou zaměstnancům poskytovány za zvýhodněných podmínek.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XY se nejvíce podobá funkcionální řídicí struktuře. Společnost XY vede generální ředitel, který je přímo odpovědný představenstvu. Generální ředitel má dva zástupce. Řediteli a jeho zástupcům jsou následně odpovědní vedoucí jednotlivých oddělení nebo manažeři, kteří vedou jednotlivá oddělení jako jsou backoffice/personální oblast, IT oddělení, analytické a produkční oddělení, call centrum, oddělení sběru dat/terénní oddělení a klientské či obchodní oddělení. Tito vedoucí

pracovníci mají pod sebou jednotlivé pracovníky příslušných oddělení. Například manažer call centra má pod sebou supervisora, pod kterého následně spadá operátor. Na každém oddělení pracuje jiný počet zaměstnanců.

5.2 Analýza motivačního systému

Analýza byla provedena metodou dotazníkového šetření, které bylo sestaveno pomocí online dotazníku ČZU – Lime Survey. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti XY napříč organizační strukturou dotazníkem, který byl rozeslán s pomocí právníckého a personálního oddělení. Celkem bylo osloveno 135 respondentů. Dotazník byl zcela anonymní a bylo získáno 116 úplných odpovědí. Návratnost dotazníku tedy činí 85.93 %. Kopii dotazníku lze nalézt v příloze této diplomové práce. Otázky v dotazníku byly uzavřené, což znamená, že respondenti neměli možnost volně odpovídat. Tento formát byl zvolen z důvodu usnadnění a přehlednosti zpracování odpovědí.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

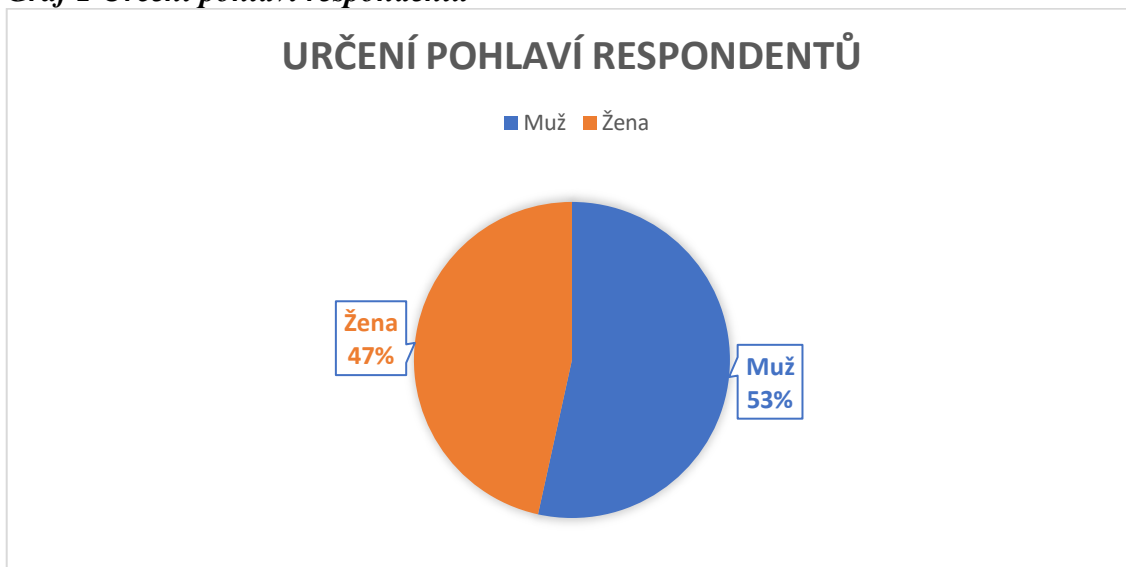
Celý výzkum se skládá z pěti částí. Dotazník je strukturován do tří částí a následné dvě části slouží k výpočtům spokojenosti a efektivity motivačního systému podniku.

1. Část – Informace o respondentovi
2. Část – Hodnocení hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentem
3. Část – Hodnocení spokojenosti jednotlivých motivačních stimulů v podniku ze strany respondentů
4. Část – Výpočet skutečné spokojenosti dle stupně řízení v podniku
5. Část – Výpočet celkové spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku

5.3.1 První část – informace o respondentovi

První část se týká základních demografických údajů o respondentovi. Nejprve byly zaměstnancům položeny otázky týkající se jejich pohlaví, věku a vzdělání. Poté následovaly otázky související se společností, konkrétně se zaměstnancovým stupněm řízení, tedy na jaké pozici zaměstnanec pracuje. Poté jestli se podnik zaměřuje na hmotnou, smíšenou nebo nehmotnou produkci a v závěru první části na dělení velikosti podniku.

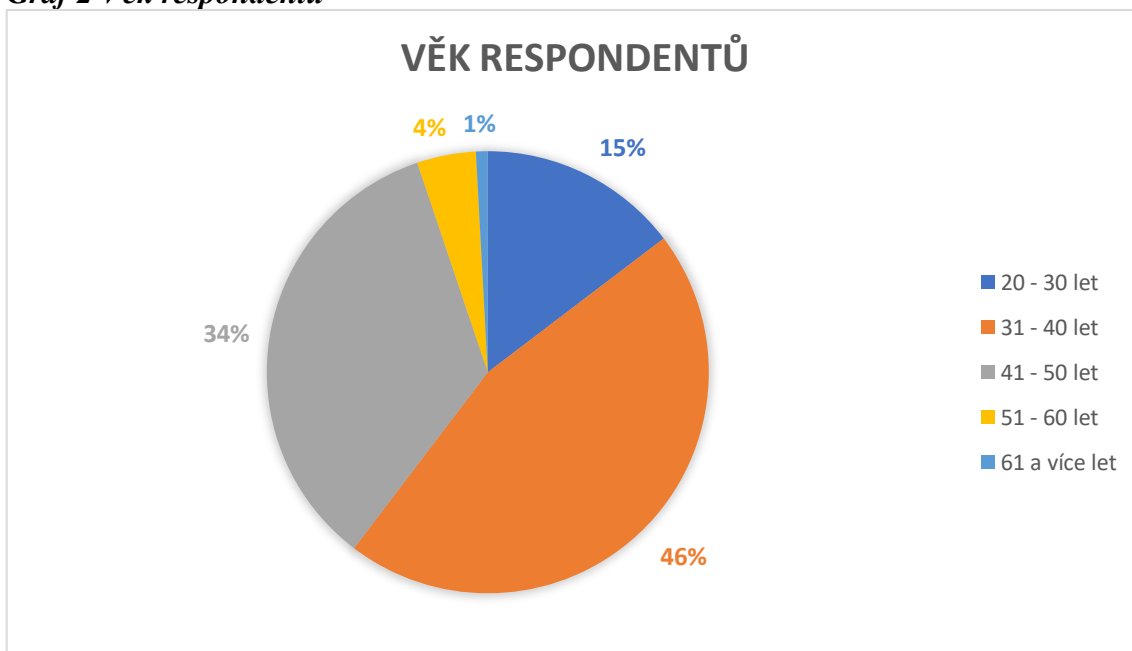
Graf 1 Určení pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č.1 lze vyčíst, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů než žen, konkrétně 53 % mužů a 47 % žen. Graf ukazuje, že jak muži, tak ženy pracují v administrativních odděleních. Nicméně, je zřejmé, že ženy mají větší zastoupení v odděleních jako jsou finance či personální oddělení, zatímco muži převažují na manažerských pozicích, vedení společnosti či IT.

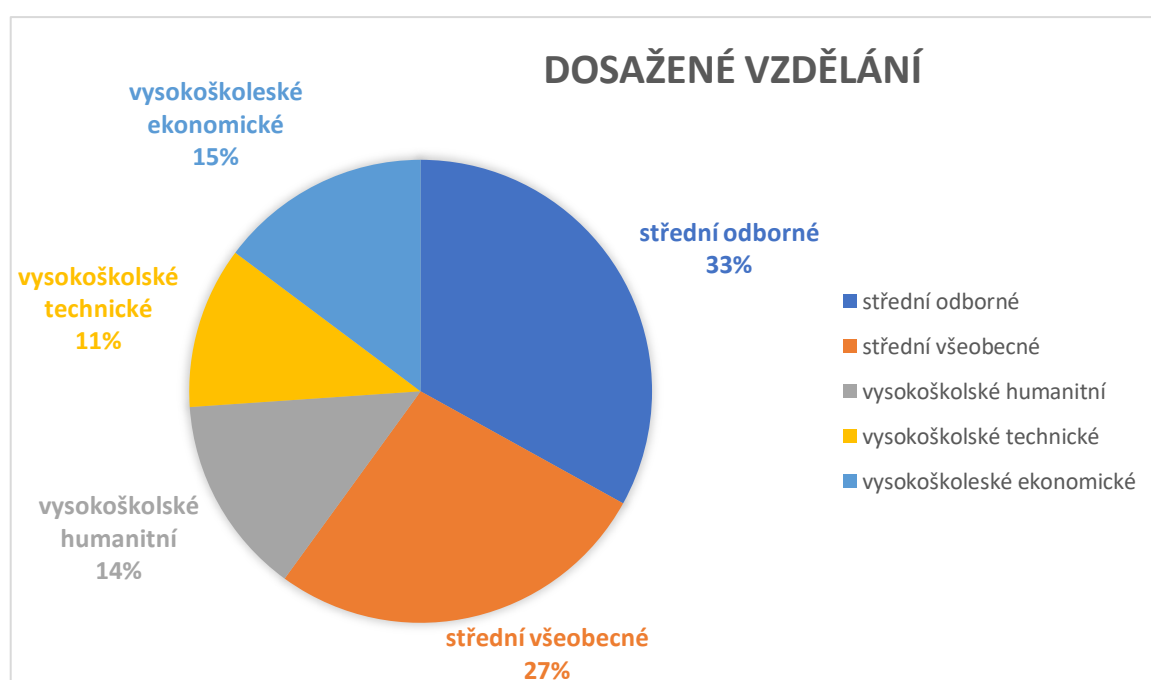
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Věkovou strukturu respondentů lze vidět na grafu 2. Největší podíl, a to 46 %, představuje skupina respondentů ve věku 31–40 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie 41–50 let, následovaná skupinou ve věku 31–40 let. Nejméně početná je skupina respondentů ve věku 61 a více let, do které spadá pouze 1 respondent. Tato otázka je klíčová pro porozumění motivacím zaměstnanců v závislosti na věku, protože potřeby se mohou v každé věkové skupině lišit. Z grafu tedy plyne, že nejvíce zaměstnanců patří do věkového rozmezí 31 až 50 let.

Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 ilustruje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Nejvíce respondentů, a to 33 %, udalo střední odborné vzdělání jako svou nejvyšší dosaženou úroveň vzdělání. Střední odborné vzdělání může zahrnovat školy obchodní, průmyslové nebo jiného zaměření. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s ukončeným středním všeobecným vzděláním, které je typické pro gymnázia, představující 27 %. Vysokoškolské vzdělání má absolvováno dohromady 40 % respondentů. Konkrétně 15 % respondentů má absolvované vysokoškolské vzdělání s ekonomickým zaměřením, poté 14 % respondentů má vysokoškolské humanitní vzdělání a na posledním místě se umístila kategorie zaměstnanců vysokoškolského vzdělání technického. V dotazníkovém šetření byla navíc možnost základního vzdělání, ale ve firmě XY je nezbytné mít minimálně

absolvované střední vzdělání, proto tato možnost v grafu není vyznačena. Z tohoto rozložení lze vyčíst, že ve firmě není primárně vyžadováno vysokoškolské vzdělání. Respondenti s vysokoškolským vzděláním obvykle zastávají manažerské pozice.

Graf 4 Zastávaný stupeň řízení respondentů



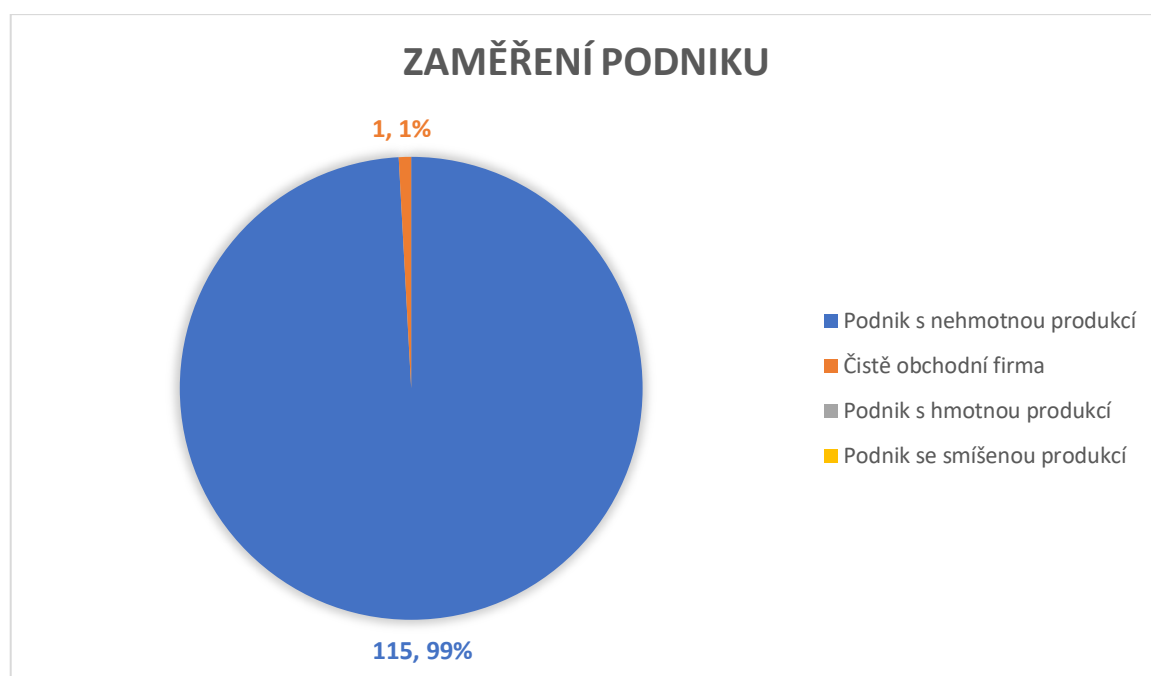
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje rozdělení zaměstnanců podle vykonávaného stupně řízení ve společnosti. Největší část grafu tvoří štábní pracovníci, kteří zabírají 36 % z dotazovaných pracovníků. Mezi štábní pracovníky patří například účetní, ekonomové, technologové nebo zaměstnanci právního oddělení.

Dále z výsledků vyplývá, že 28 % dotazovaných jsou výkonní pracovníci bez rozhodovacích pravomocí. Výkonní pracovníci jsou především programátoři softwaru. S 21 % jsou zastoupeni pracovníci na nižším stupni řízení, jako jsou především vedoucí týmů. Předposlední skupinu tvoří zaměstnanci na středním stupni a to z 12 % z celkového počtu. Střední stupeň řízení je typický pro ředitele závodu, nebo vedoucího projektu. Poslední skupinou jsou pracovníci na vyšším stupni řízení, kteří představují 3 % zastoupení a jsou reprezentováni generálním ředitelem, předsedou představenstva nebo divizním ředitelem.

Předposlední charakterizační dělení první části se zabývá identifikací charakteru podniku, tj. jestli se jedná o podnik s hmotnou, smíšenou nebo nehmotnou produkcí. Podnik s hmotnou produkcí se specializuje na výrobu hmotných produktů. Nehmotnou produkcí se rozumí činnosti, které mají abstraktní povahu, jako například poradenství, projektové práce, finanční služby, právní a pojišťovací služby, softwarové aplikace, zábavní průmysl atd. Smíšená produkce kombinuje oba tyto typy činností, jako například v případě technologických firem zaměřených na softwarový vývoj, kde je software integrován s hardwarem, což je případ firmy Apple. Dalším příkladem smíšené produkce jsou služby, které spojují prvky hmotné i nehmotné produkce, jako je činnost cestovních kanceláří.

Graf 5 Zaměření podniku



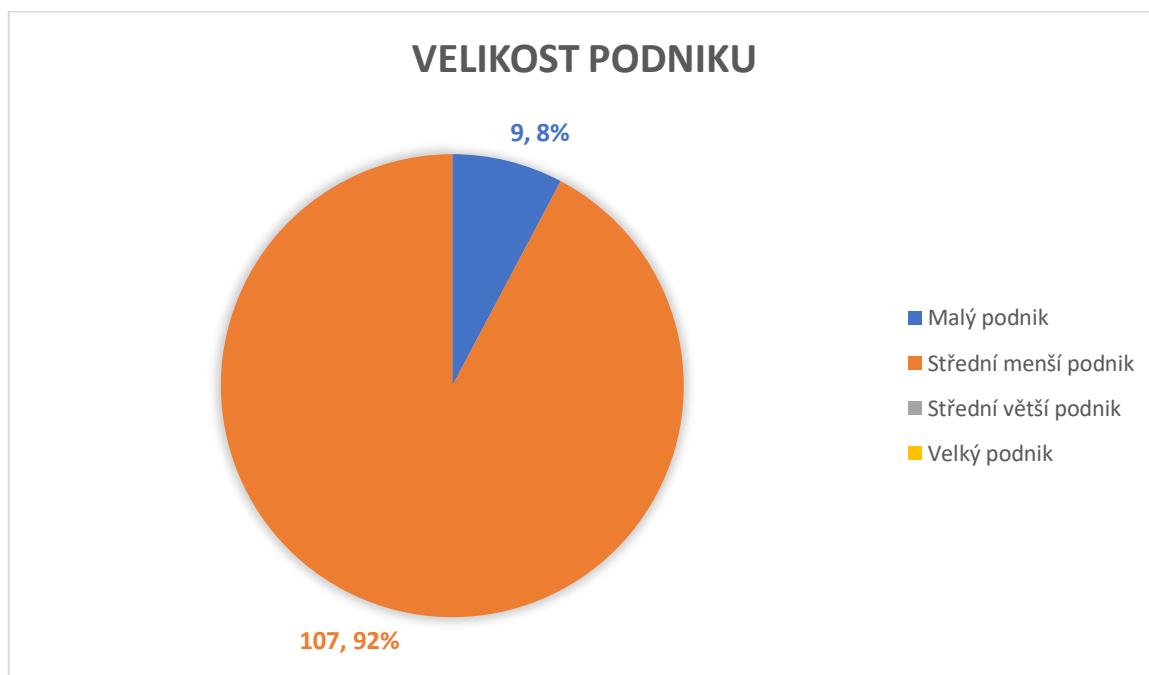
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5 lze vyčíst, že až na jednoho respondenta si většina zaměstnanců uvědomuje, že jejich podnik se zaměřuje na nehmotnou produkci.

V posledním charakterizačním dělení je podnik posouzen dle počtu zaměstnanců:

- Malý podnik (1–50);
- Střední menší podnik (51–300);
- Střední větší podnik (301–1 400);
- Velký podnik (více než 1 401).

Graf 6 Velikost podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 92 % zaměstnanců zhodnotilo velikost podniku jako středně menší podnik.

5.3.2 Druhá část – Hodnocení hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondentem

Následující dvě části se již věnovaly současnému motivačnímu systému ve společnosti a zaměřily se na konkrétní stimuly a postoj zaměstnanců k nim. Respondenti nejdříve měli za úkol seřadit hierarchicky motivační stimuly, které považují od nejvíce významného po ten, který považují za nejméně důležitý pro jejich zvýšení pracovního výkonu. Poté byli respondenti znovu požádáni o seřazení totožných stimulů s výjimkou pro jejich setrvání v podniku. Předpokládá se, že čím více je stimul vnímán jako důležitý, tím větší má vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnance.

Jedná se o tyto stimuly:

- Výše odměny za práci;
- poskytované benefity;
- osobnost přímého nadřízeného;
- seberealizace;
- kariérní postup;
- spoluúčast na rozhodování;
- vize, strategie, úspěšnost podniku;
- morální ocenění vedoucím organizační jednotky;
- sociální ocenění pracovní skupinou;
- pracovní prostředí;
- pracovní doba.

Tabulka 6 Hierarchie důležitosti stimulů respondenta ke zvýšení výkonu

Pořadí stimulů --->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	BODY	POŘADÍ	KVP
výše odměny za práci	26	15	10	7	11	10	9	8	7	7	6	555	2	0,9
poskytované benefity	10	8	14	7	12	15	6	13	14	11	6	694	6	0,5
osobnost přímého nadřízeného	17	9	11	13	11	7	8	8	11	8	13	659	4	0,7
seberealizace	22	15	19	16	12	11	7	4	5	4	1	476	1	1
kariérní postup	17	18	15	14	3	9	8	5	8	11	8	589	3	0,8
spoluúčast na rozhodování	5	6	12	6	12	9	14	12	15	10	15	785	8	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku	7	7	6	9	6	5	15	14	13	13	21	830	11	0
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	2	8	4	8	13	9	12	21	9	15	15	829	10	0,1
sociální ocenění pracovní skupinou	0	8	6	13	6	11	18	8	17	19	10	825	9	0,2
pracovní prostředí	3	12	8	8	14	21	9	12	5	11	13	736	7	0,4
pracovní doba	7	10	11	15	16	9	10	11	12	7	8	678	5	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování

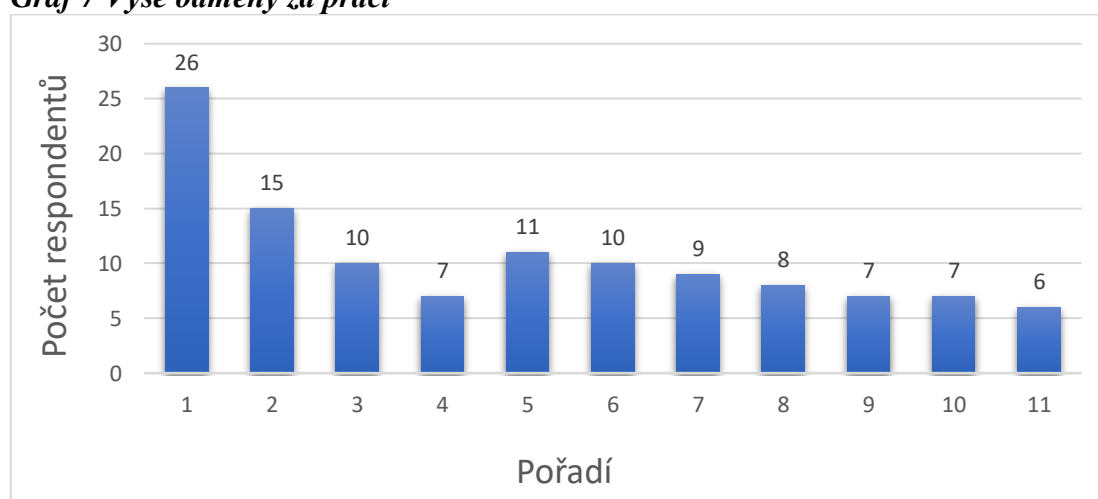
Data získaná z dotazníkového průzkumu nám představují hierarchii důležitosti motivačních stimulů dle respondentů, které by vedly ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Z tabulky 6 je zřejmé, že nejvíce ceněným stimulem od zaměstnanců je seberealizace. Na druhém místě se nachází stimul výše odměny za práci a na třetím místě se umístil kariérní postup. První dva stimuly lze vysvětlit jako klíčové pro zajištění obživy a tzv. pracovní pohody. Kariérní

postup je pak vhodný pro lidi s ambicemi a touhou po profesním růstu. Naopak, stimul týkající se vize, strategie, úspěšnosti podniku je pro zaměstnance nejméně důležitý, proto tzv. „vypadává ze hry“ a v následující části s ním nepočítáme. Výsledky budou následně podrobně analyzovány v následující části, kde budou graficky znázorněny.

Bodové ohodnocení bylo provedeno na základě výpočtů z metodiky a lze jej nalézt v příloze 1.

Výše odměny za práci

Graf 7 Výše odměny za práci

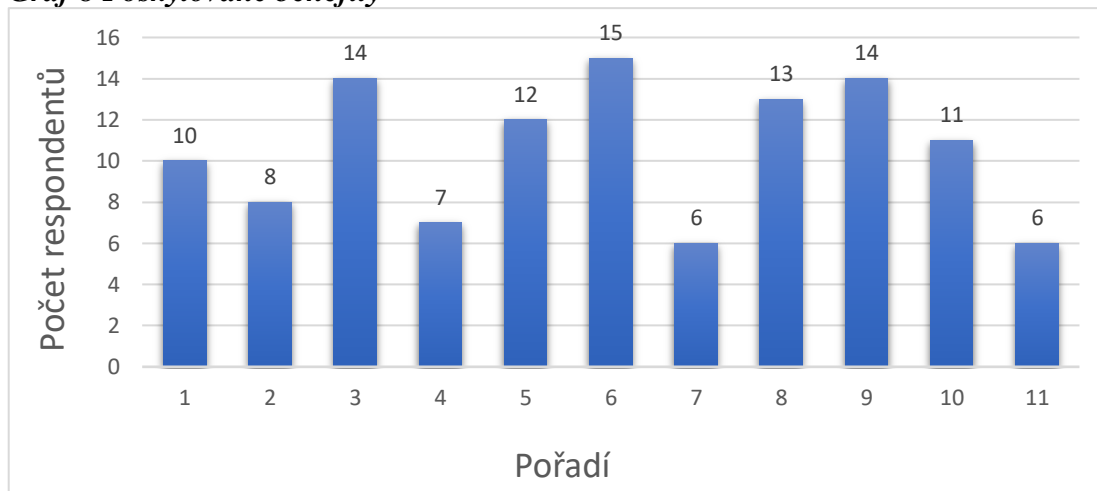


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 7 je evidentní, že nejvíce respondentů konkrétně 26 zařadilo stimul výše odměny za práci na první místo. Na druhé místo stimul zařadilo 15 respondentů a na třetí místo jej zařadilo 10 respondentů. Pokud bychom sečetli první tři místa, tak 43,97 % respondentů považuje stimul odměny za práci jako za jeden z nejdůležitějších. To znamená, že finance tvoří velkou část našeho života a neobejdeme se bez nich. Tudíž stimul výše odměny za práci může být silným impulzem zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu. Z grafu 7 lze interpretovat, že stimul výše odměny za práci je pro zaměstnance důležitým motivačním stimulem, konkrétně se umístil na celkovém 2. místě v porovnání se všemi ostatními motivačními stimuly viz tabulka 6.

Poskytované benefity

Graf 8 Poskytované benefity

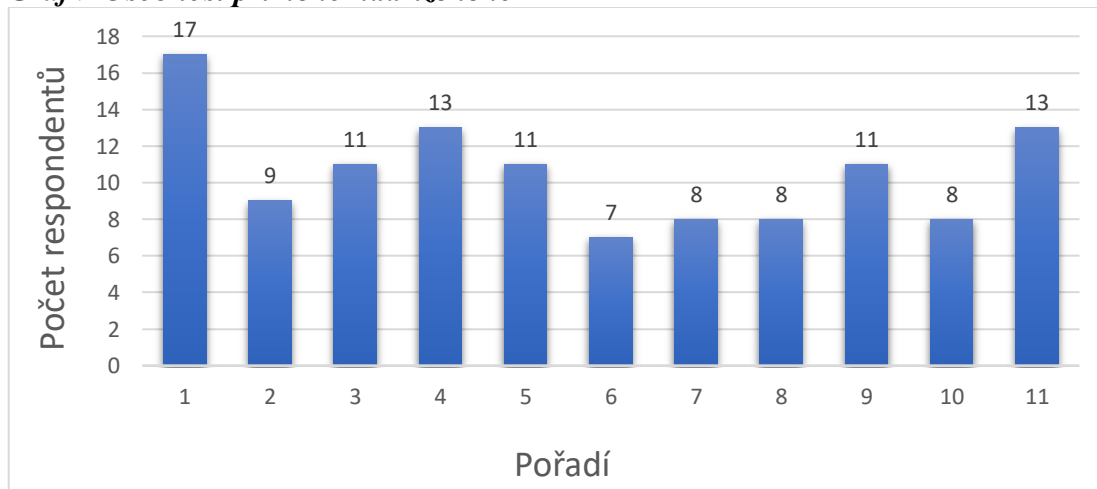


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle grafu 8 lze usuzovat, jak respondenti vnímají významnost poskytovaných benefitů. Je zjištěno, že pro určité zaměstnance není toto kritérium důležité a nepovažují ho za hlavní faktor ovlivňující pracovní výkon. Z grafu je možné vyvodit, že stimul poskytované benefity se umístil na šestém místě, což celkově odpovídá 15 respondentům. Dále 14 respondentů umístilo benefity na společné třetí a deváté místo. Z grafu lze vyvodit, že stimul poskytovaných benefitů má pro některé zaměstnance určitou důležitost, ale nepatří mezi ty nejdůležitější stimuly.

Osobnost přímého nadřízeného

Graf 9 Osobnost přímého nadřízeného

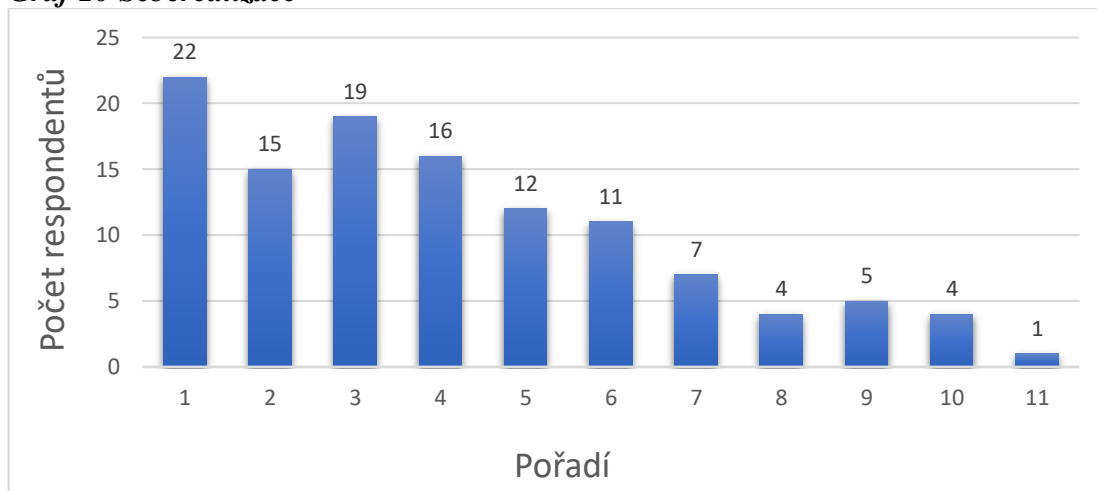


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 9 je zaměřen na důležitost stimulu osobnost přímého nadřízeného. Z grafu lze vyvodit, že 17 zaměstnanců zařadilo stimul spojený s osobností přímého nadřízeného na první místo, ale zároveň 13 respondentů jej umístilo na poslední jedenácté místo a čtvrté místo. Z grafu vyplývá, že tento stimul je velmi individuální, a pro každého zaměstnance má jinou váhu.

Seberealizace

Graf 10 Seberealizace

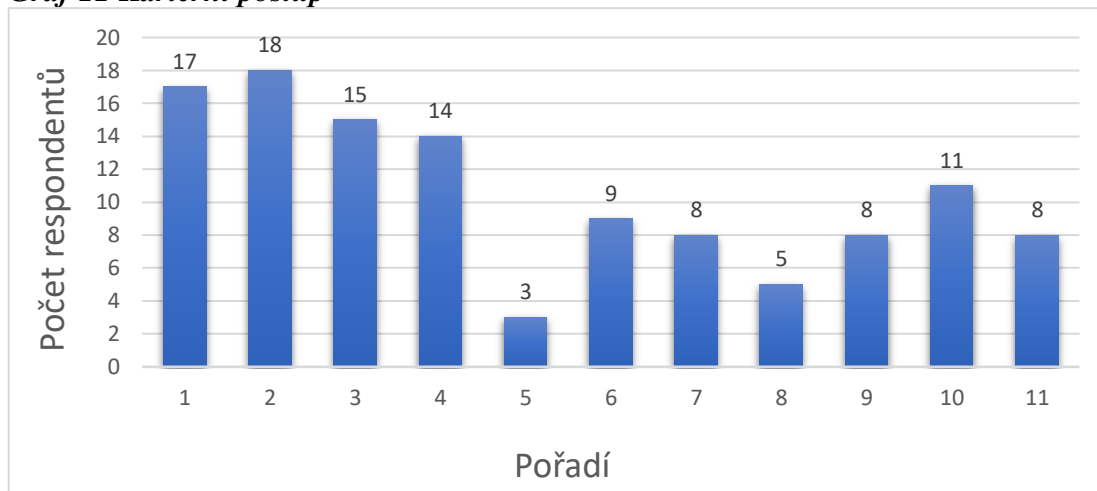


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Významnost stimulu seberealizace znázorňuje graf 10. Z grafu lze vyvodit, že 22 zaměstnanců umístilo stimul seberealizace na první místo, poté 19 zaměstnanců na třetí místo a 16 zaměstnanců si cení důležitost seberealizace na čtvrtém místě. Pokud jsou sečtena první čtyři místa, tak tvoří 62,07 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Z grafu 10 je zřejmé, že seberealizace je pro zaměstnance důležitým stimulem, který ovlivňuje pozitivně jejich pracovní výkon. Stimul seberealizace se umístil v celkovém pořadí na 1. místě mezi všemi motivačními stimuly viz tabulka 6.

Kariérní postup

Graf 11 Kariérní postup

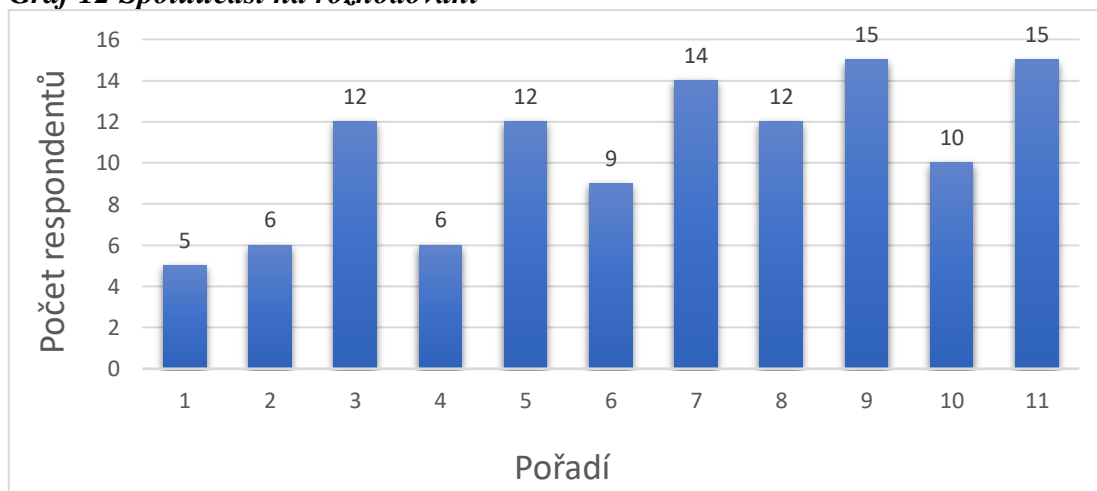


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 11 je zobrazen stimul kariérního postupu. Z grafu lze soudit, že vidina kariérního růstu je pro zaměstnance významný stimul, který pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Nejvíce respondentů tento stimul umístilo na druhé místo, poté 17 respondentů umístilo kariérní postup na první místo a další významnou hodnotou bylo třetí místo, které bylo vybráno 15 respondenty. Z grafu 11 lze konstatovat, že stimul kariérní postup je pro zaměstnance důležitým motivačním stimulem, konkrétně se umístil na celkovém 3. místě viz tabulka 6.

Spoluúčast na rozhodování

Graf 12 Spoluúčast na rozhodování

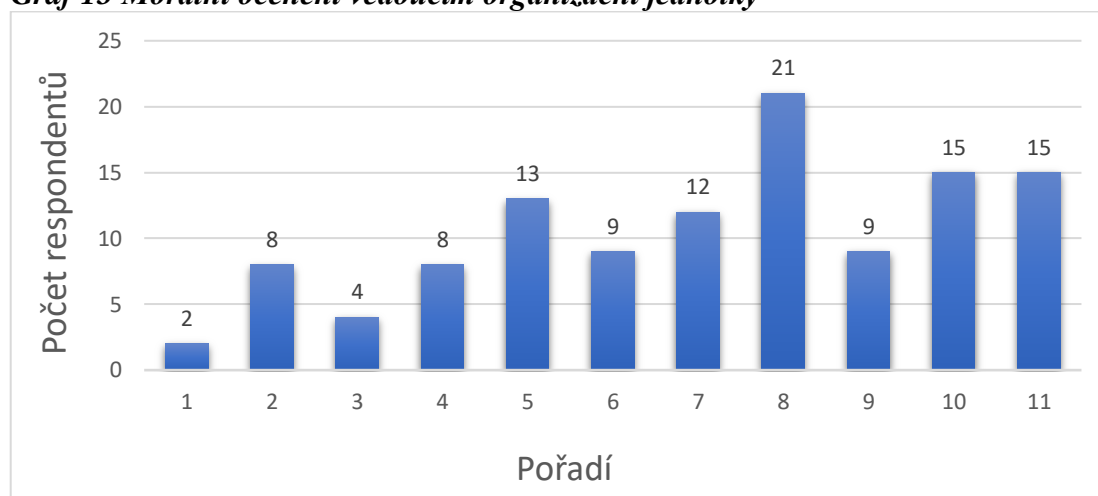


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 12 se zaměřuje na důležitost spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování. Na grafu je patrné, že motivační stimul spoluúčast na rozhodování není pro zaměstnance důležitý stimul, který by zlepšoval jejich pracovní výkon. Největší množství odpovědí obdrželo jedenácté a dvanácté místo, které vybralo 15 respondentů, dále se sedmým místem, které obdrželo 14 hlasů od zaměstnanců.

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 13 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

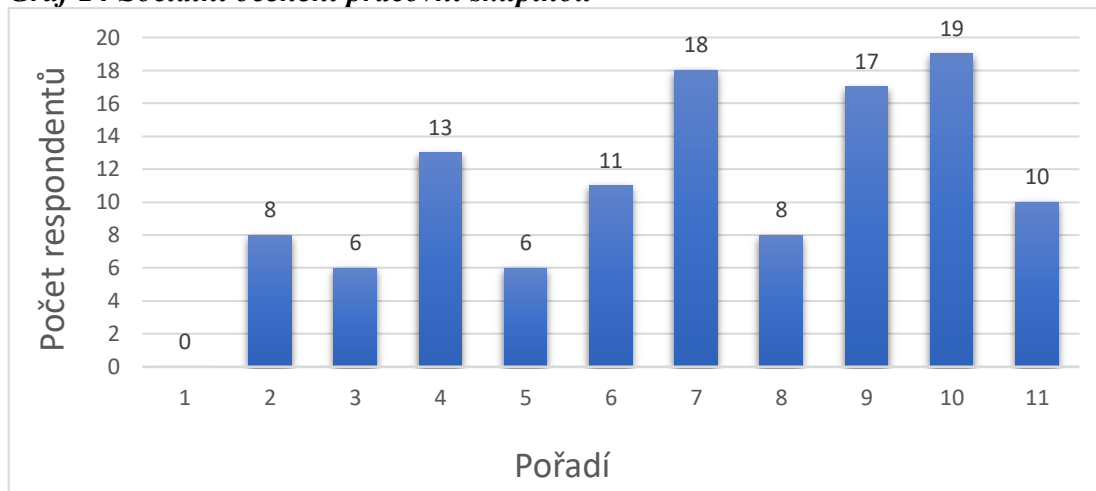


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 13 je zaměřen na morální ocenění vedoucím organizační jednotky. Nejvíce odpovědí bylo na osmém místě, konkrétně od 14 zaměstnanců. Poté stejný počet zaměstnanců, tedy 15, se umístil na desátém a jedenáctém místě. Z grafu je zřejmé, že tento motivační stimul není pro zaměstnance zásadní. Tento stimul se umístil na celkovém 10. místě v porovnání se všemi ostatními motivačními stimuly viz tabulka 6.

Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 14 Sociální ocenění pracovní skupinou

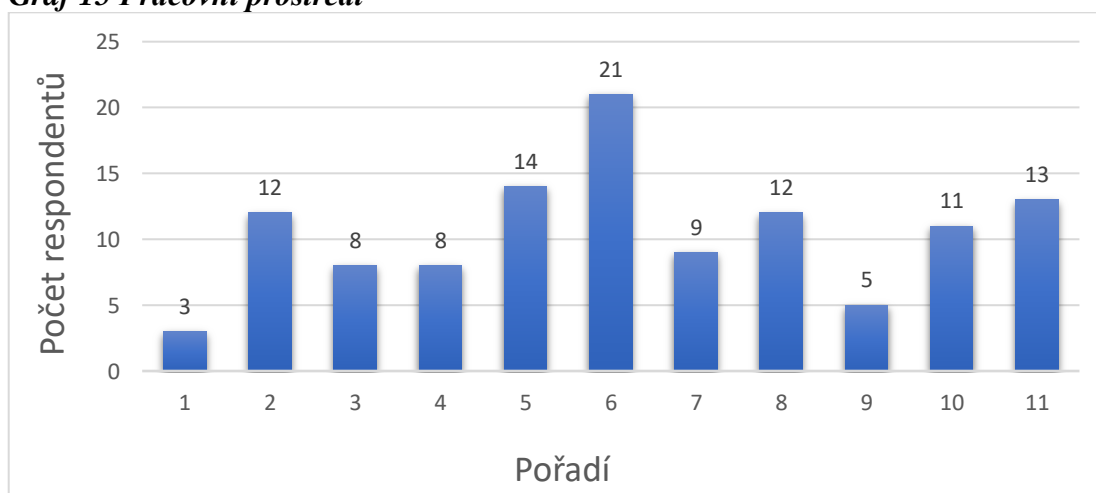


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 14 nám umožňuje zhodnotit sociální ocenění ze strany pracovní skupiny. Odpovědi zaměstnanců výrazně převažují v druhé polovině grafu. Nejvyšší počet hlasů od respondentů obdrželo desáté místo a to 19, poté se sedmým místem, které označilo 18 respondentů. Tento motivační stimul není dle respondentů významný, jelikož má pozitivní i negativní vliv na zaměstnance. Ani jeden ze 116 respondentů nezařadil stimul sociální ocenění pracovní skupinou na první místo.

Pracovní prostředí

Graf 15 Pracovní prostředí



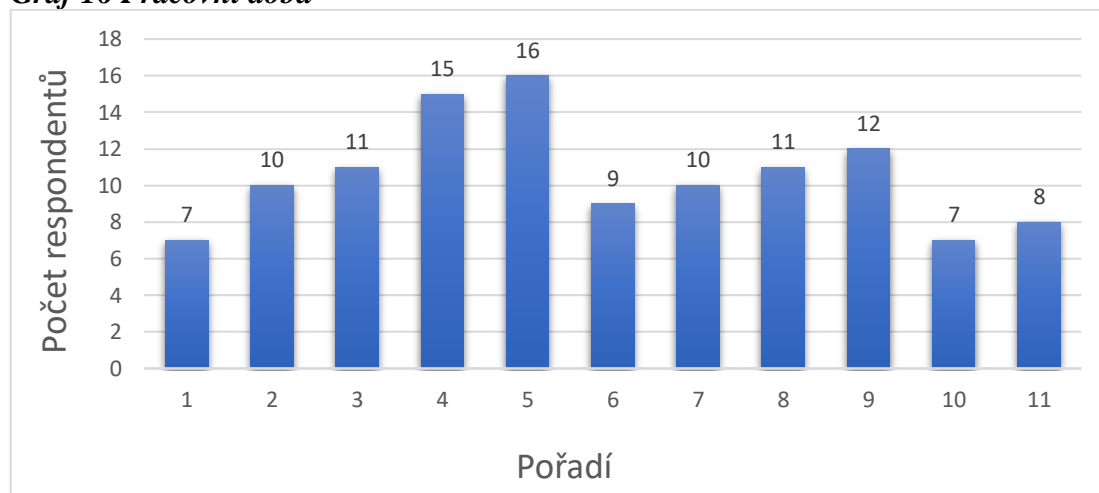
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 15 se vyskytuje stimul pracovní prostředí, které vyznačuje svoje neutrální postavení. Jelikož pro některé zaměstnance je poměrně důležitý motivační stimul a pro

některé nikoliv. Nejvíce odpovědí se nachází na šestém místě s 21 respondenty, poté páté místo obdrželo 14 odpovědí a jedenácté místo obdrželo 13 hlasů od zaměstnanců.

Pracovní doba

Graf 16 Pracovní doba



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 16 ukazuje, jak je důležitý stimul pracovní doby. Nejvíce odpovědí obdrželo páté místo s 16 respondenty, dále čtvrté místo s 15 respondenty. Podle informací o podniku je známo, že pracovní doba je pro zaměstnance flexibilní. Dle grafu 16 lze usuzovat, že na první místa jej zvolili zaměstnanci, pro které je flexibilní doba důležitá např. mladé lidi a maminky s malými dětmi. Zatímco pro starší nemusí být tento stimul rozhodující. Tomu odpovídá výsledek, kde pracovní doba v tomto výzkumu obsadila celkové 5. místo viz tabulka 6.

Tabulka 7 Hierarchie důležitosti stimulů respondenta k setrvání v podniku

Pořadí stimulů --->	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	BODY	POŘADÍ	KVP
výše odměny za práci	30	14	11	14	11	3	4	9	7	6	7	520	1	1
poskytované benefity	6	14	12	13	13	10	5	15	13	10	5	674	5	0,6
osobnost přímého nadřízeného	16	10	16	11	15	12	11	8	5	6	6	587	3	0,8
seberealizace	19	23	12	12	11	9	7	6	3	7	7	529	2	0,9
karierní postup	16	15	16	9	8	13	7	6	10	10	6	601	4	0,7
spoluúčast na rozhodování	8	12	12	15	7	7	16	9	11	10	9	687	6	0,5
vize, strategie, úspěšnost podniku	4	5	7	9	10	10	9	21	15	10	16	823	9	0,2
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	2	3	8	9	8	10	19	15	11	21	10	840	10	0,1
sociální ocenění pracovní skupinou	5	5	5	6	8	15	10	9	16	18	19	859	11	0
pracovní prostředí	4	3	8	10	9	16	14	10	18	11	13	808	8	0,3
pracovní doba	6	12	9	8	16	11	14	8	7	7	18	728	7	0,4

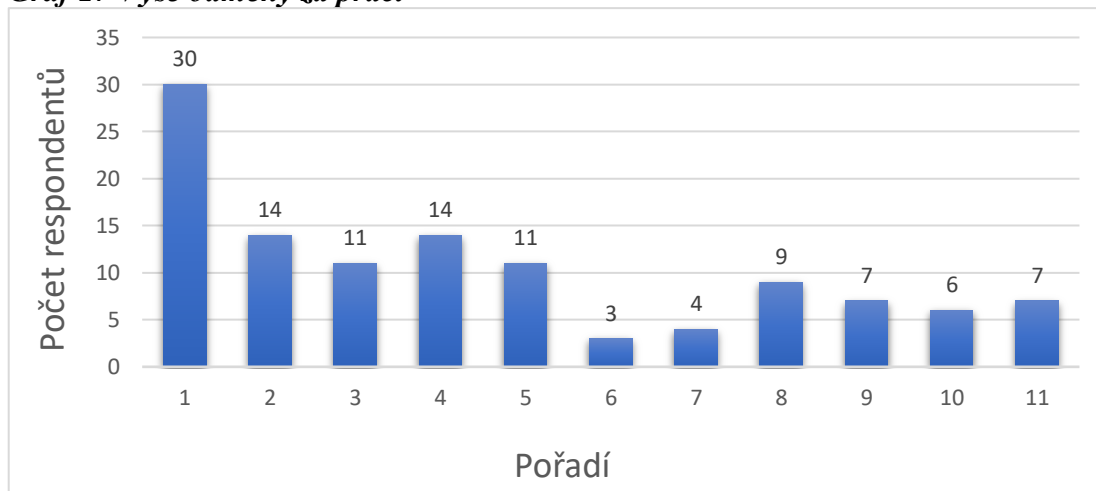
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve druhé části hodnocení je určeno pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání zaměstnanců v podniku. Z Tabulky 7 je patrné, že první pozici v pořadí zaujímá výše odměny za práci. Tudíž pro zaměstnance je důležitější pro setrvání v podniku finanční ohodnocení, než seberealizace jako tomu bylo u zvýšení pracovního výkonu. Seberealizace se zde umístila na druhém místě a na třetím místě se umístila osobnost přímého nadřízeného. V této části získal nejméně hlasů stimul spojený se sociálním oceněním pracovní skupinou, což znamená, že v této souvislosti není považován za klíčový, proto „vypadává ze hry“ a v následující části s ním nepočítáme.

Bodové ohodnocení bylo provedeno na základě výpočtů z metodiky a lze jej nalézt v příloze 2.

Výše odměny za práci

Graf 17 Výše odměny za práci

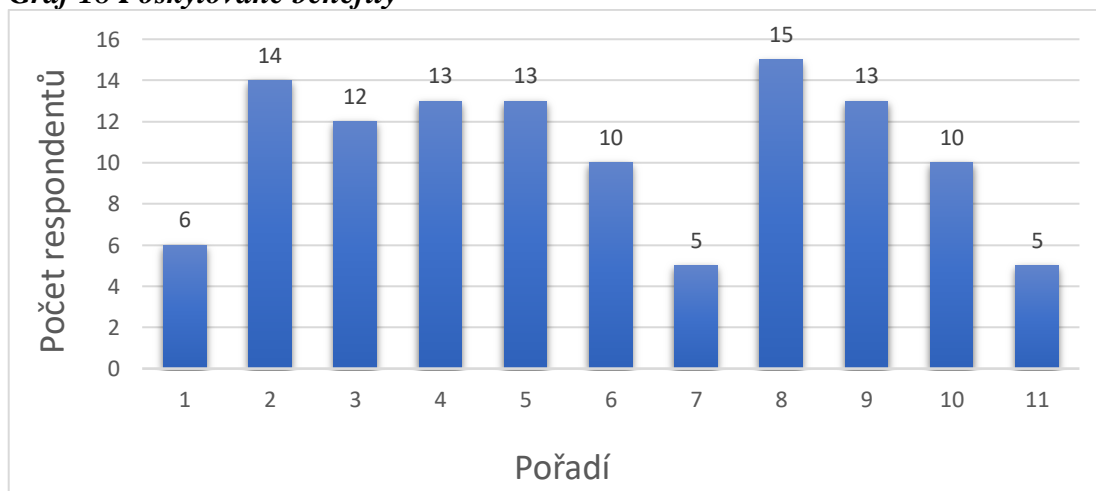


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 17 se zaměřuje na důležitost stimulu výše odměny za práci. Na základě grafu lze usoudit, že pro 30 respondentů je stimul výše odměny za práci nejdůležitější pro jejich setrvání v podniku. Dále 14 respondentů označilo tento motivační stimul na druhé a čtvrté místo. Kdybychom sečetli první čtyři místa, tak 59,48 % respondentů považuje stimul odměny za práci jako za jeden z nejdůležitějších. Z grafu vyplývá, že stimul výše odměny za práci je pro zaměstnance důležitým motivačním stimulem, umístil se na celkovém 1. místě mezi všemi ostatními motivačními stimuly viz tabulka 7.

Poskytované benefity

Graf 18 Poskytované benefity

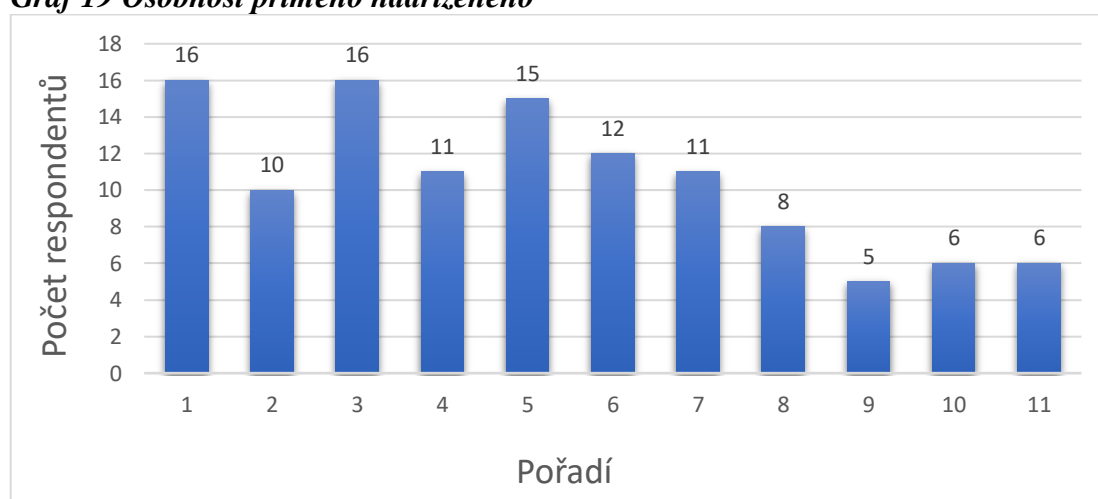


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 18 vidíme odchylky, jak respondenti hodnotí důležitost poskytovaných benefitů. Je zjištěno, že pro určité zaměstnance toto kritérium není rozhodující a nepovažují ho za hlavní faktor, který ovlivňuje jejich setrvání v podniku. Z grafu vyplývá, že nejvíce odpovědí zařadilo tento stimul na osmé místo a to celkově 15 respondentů, dále 14 respondentů zařadilo benefity na druhé místo a 13 respondentů umístilo benefity na společném čtvrtém, pátém a devátém místě. Z grafu lze vyvodit, že stimul poskytovaných benefitů je pro některé zaměstnance důležitý, avšak nepatří mezi nejdůležitější stimuly z celkového počtu.

Osobnost přímého nadřízeného

Graf 19 Osobnost přímého nadřízeného

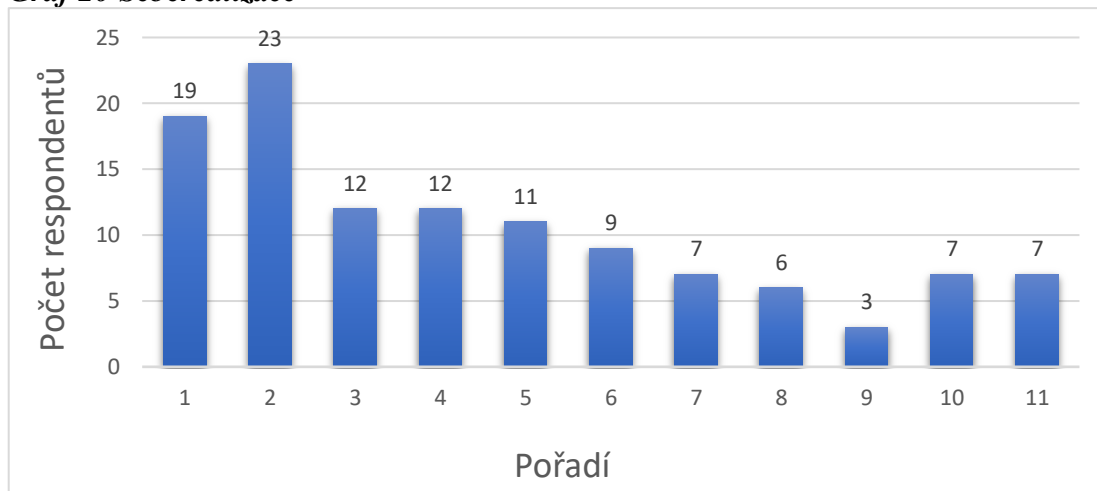


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 19 se nachází stimul osobnost přímého nadřízeného. Graf naznačuje, že 16 respondentů zařadilo stimul osobnosti přímého nadřízeného na první a třetí místo. Dále 15 respondentů jej umístilo na páté místo. Je tedy patrné, že firmě záleží na vztahu zaměstnance s nadřízeným. Je zjištěno, že většina zaměstnanců považuje tento stimul za klíčový a za hlavní faktor ovlivňující jejich setrvání v podniku. Stimul osobnost přímého nadřízeného se umístil v celkovém pořadí na 3. místě mezi všemi motivačními stimuly viz tabulka 7.

Seberealizace

Graf 20 Seberealizace

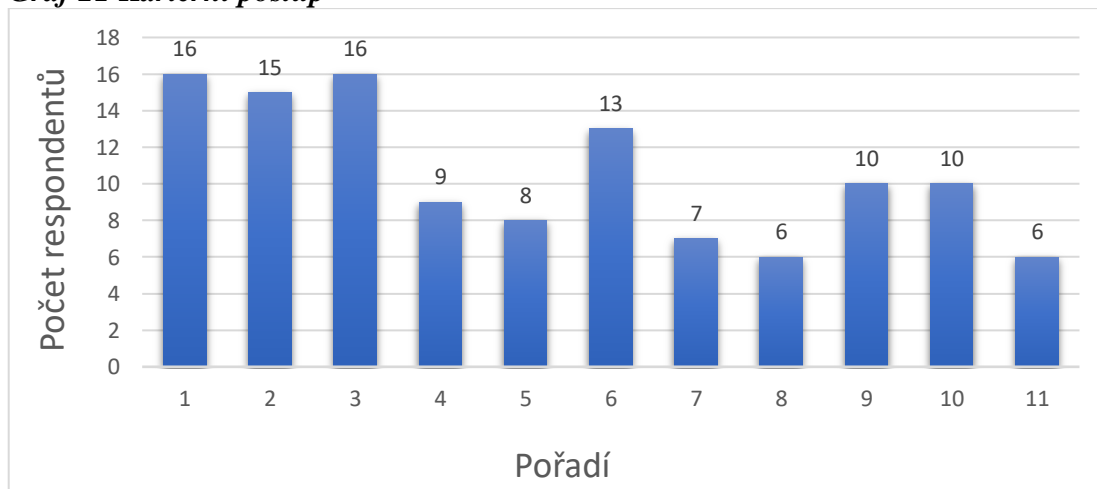


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Důležitost stimulu seberealizace ukazuje graf 20. Z grafu lze vyvodit, že 23 zaměstnanců stimulu seberealizace umístilo na druhé místo, poté 19 zaměstnanců jej umístilo na první místo. Pokud bychom sečetli první dvě místa, tak tvoří necelých 40 % z celkového počtu všech zaměstnanců. Z grafu je patrné, že zaměstnanci práce musí uspokojovat a naplňovat, a proto je seberealizace velmi vážený stimul, který patří mezi nejdůležitější stimuly při jejich setrvání v podniku. Stimul seberealizace se umístil v celkovém pořadí na 2. místě mezi všemi motivačními stimuly viz tabulka 7.

Kariérní postup

Graf 21 Kariérní postup

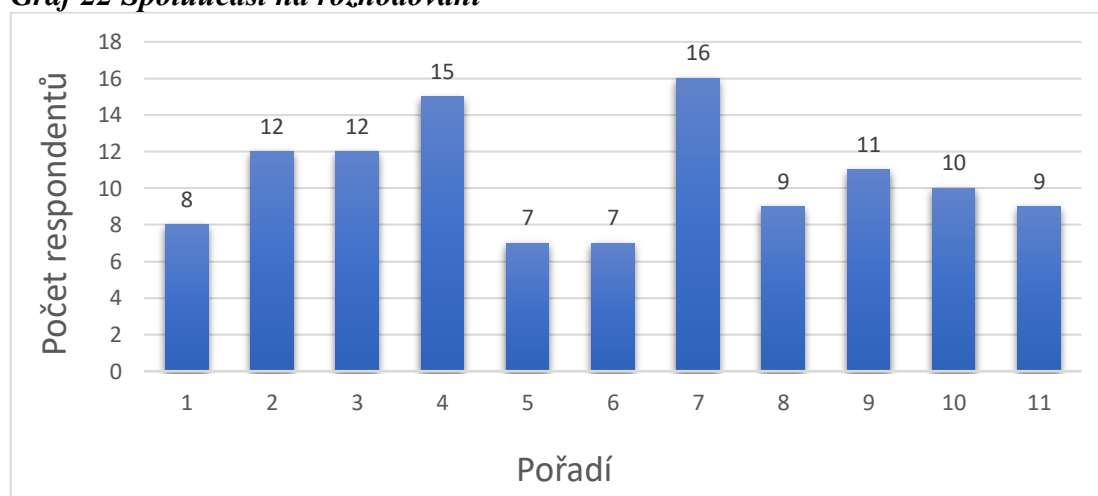


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 21 se zabývá důležitostí kariérního postupu. Více odpovědí od zaměstnanců výrazně převažují v první polovině grafu, a proto je zřejmě, že vidí a kariérního postupu je pro zaměstnance velmi důležitým motivačním stimulem pro jejich setrvání v podniku. Největší počet respondentů konkrétně 16 zařadilo tento stimul na první a třetí místo, poté 15 respondentů zařadilo kariérní postup na druhé místo.

Spoluúčast na rozhodování

Graf 22 *Spoluúčast na rozhodování*

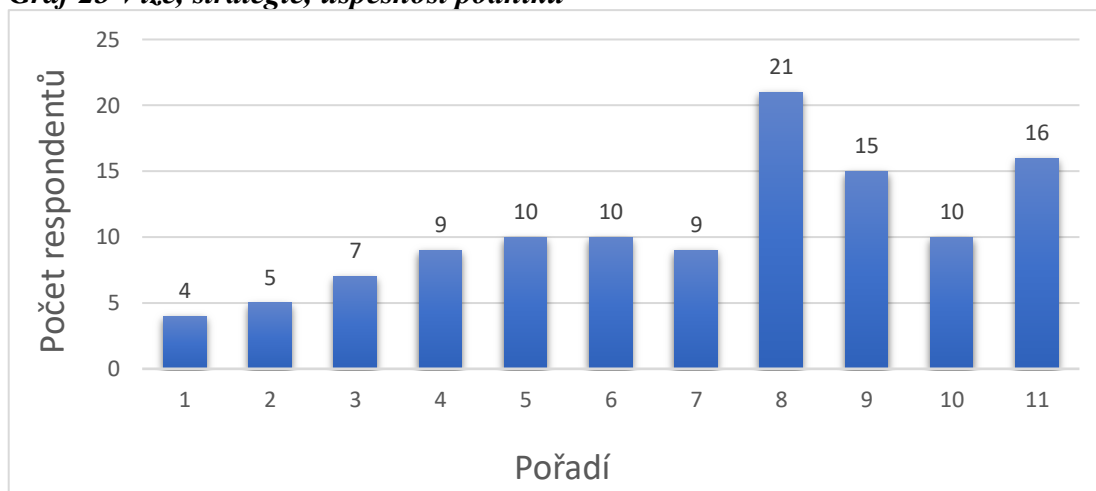


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Důležitost stimulu spoluúčast na rozhodování znázorňuje graf 22. Nejvíce respondentů umístilo tento stimul na sedmé místo, dále 15 respondentů jen zařadilo na čtvrté místo. Z grafu vyplývá, že motivační stimul spoluúčast na rozhodování není pro zaměstnance až tak důležitým stimulem, který by je donutil setrvat v podniku.

Vize, strategie, úspěšnost podniku

Graf 23 Vize, strategie, úspěšnost podniku

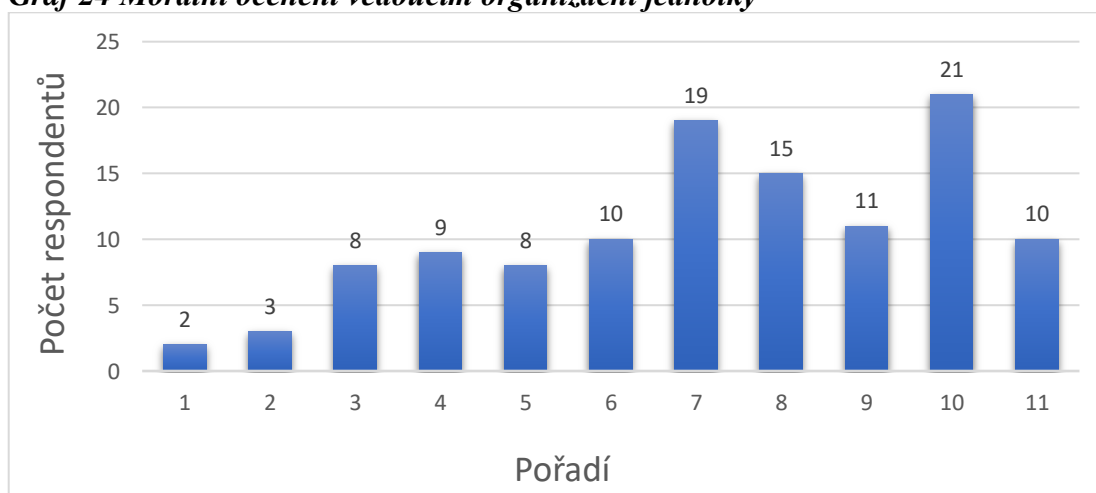


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 23 se vyobrazuje motiv vize, strategii, úspěšnost podniku. Z grafu je zřejmé, že nejvíce respondentů konkrétně 21 zařadilo tento stimul na osmé místo, poté 16 respondentů jej umístilo na poslední jedenácté místo a dále 15 respondentů motiv umístilo na deváté místo. Z grafu je patrné, že motivační stimul motiv vize, strategie a úspěšnost podniku pro většinu zaměstnanců není důležitý nebo nejsou s konkrétní vizí ztotožnění a řadí ho na poslední příčky hierarchie stimulů. Konkrétně tento stimul umístil 9. místo mezi stimuly.

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 24 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky



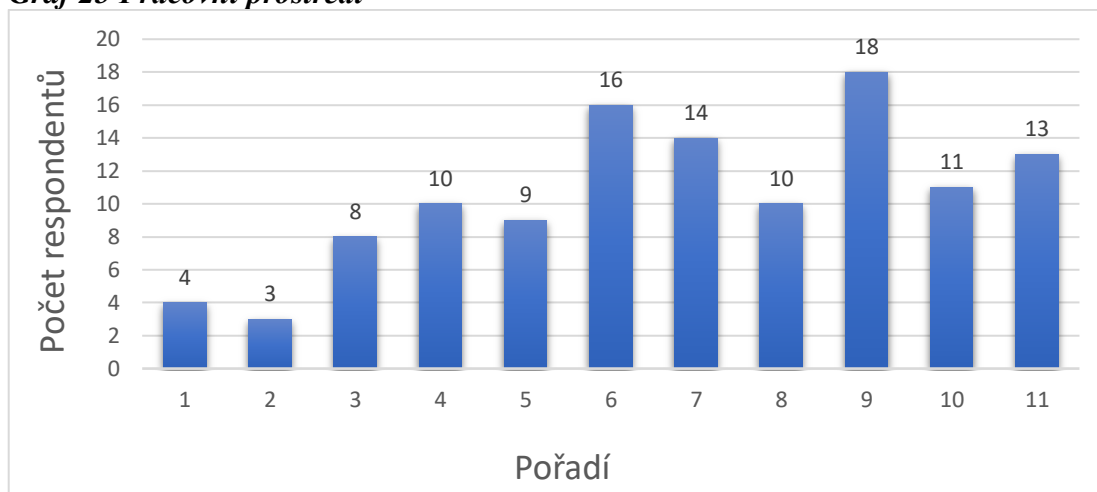
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 24 se zaměřuje na morální ocenění vedoucím organizační jednotky. Nejvíce hlasů obdrželo desáté místo konkrétně od 21 zaměstnanců. Poté 19 zaměstnanců umístilo tento

stimul na sedmé místo a 15 zaměstnanců jej umístilo na osmé místo. Z grafu je patrné, že tento motivační stimul není pro zaměstnance zásadní pro setrvání v podniku.

Pracovní prostředí

Graf 25 Pracovní prostředí

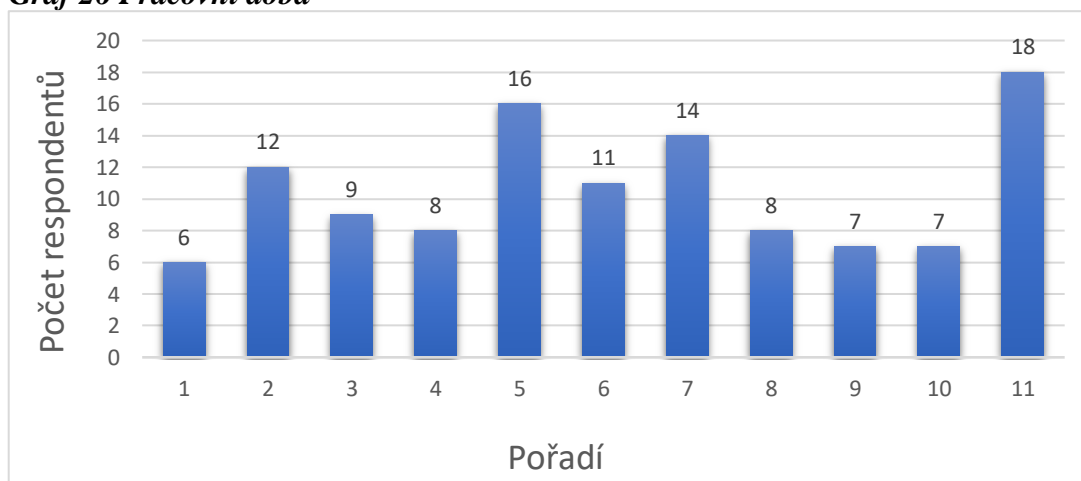


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Důležitost stimul pracovní prostředí znázorňuje graf 25. Deváté místo obdrželo nejvíce odpovědí s 18 respondenty, poté šesté místo s 16 respondenty a následně sedmé místo obdrželo odpověď od 14 respondentů. Z grafu lze vyčíst, že pracovní prostředí nepatří mezi nejdůležitější stimuly pro setrvání zaměstnanců v podniku.

Pracovní doba

Graf 26 Pracovní doba



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

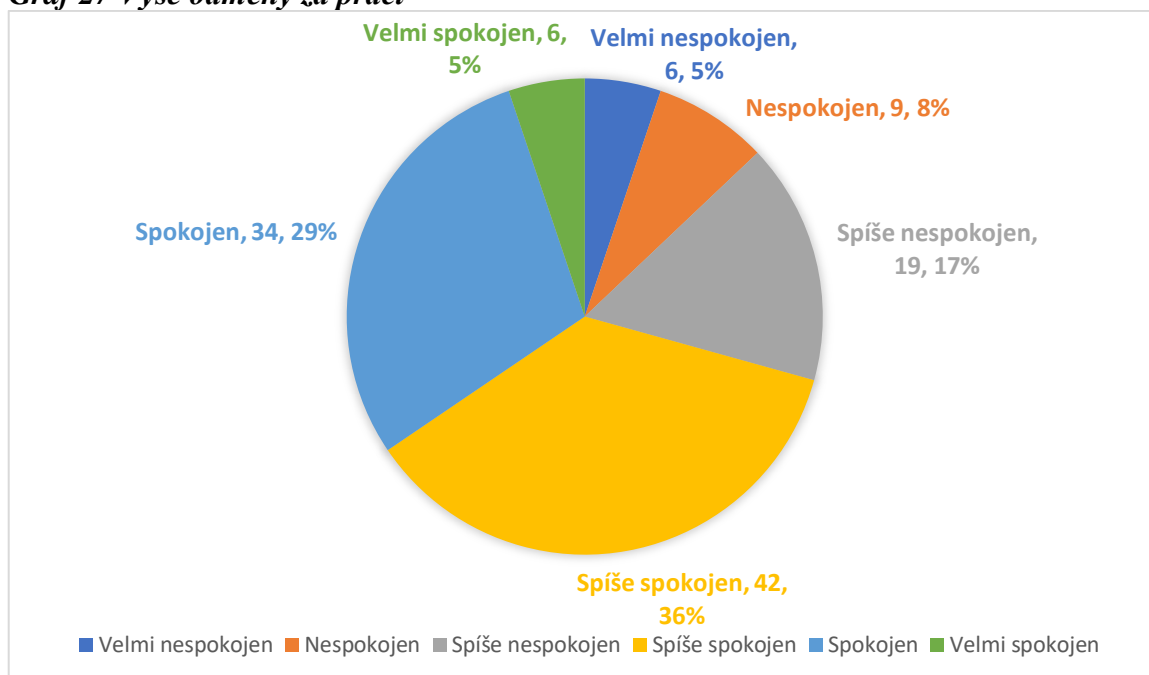
Na grafu 26 se vyskytuje stimul pracovní doby. Největší počet respondentů konkrétně 18 umístilo stimul pracovní doby na poslední jedenácté místo. Poté 16 respondentů jej umístilo na páté a následně 14 respondentů umístilo tento stimul na sedmé místo.

5.3.3 Třetí část – Hodnocení spokojenosti jednotlivých motivačních stimulů v podniku ze strany respondentů

Třetí část výzkumu zkoumala spokojenost respondentů s danými stimuly a způsobem, jakým jsou jim poskytovány jejich firmou. Zaměstnanci hodnotili jednotlivé stimuly podle předem stanovené škály, zda jsou s nimi v podniku plně spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni.

Výše odměny za práci

Graf 27 Výše odměny za práci



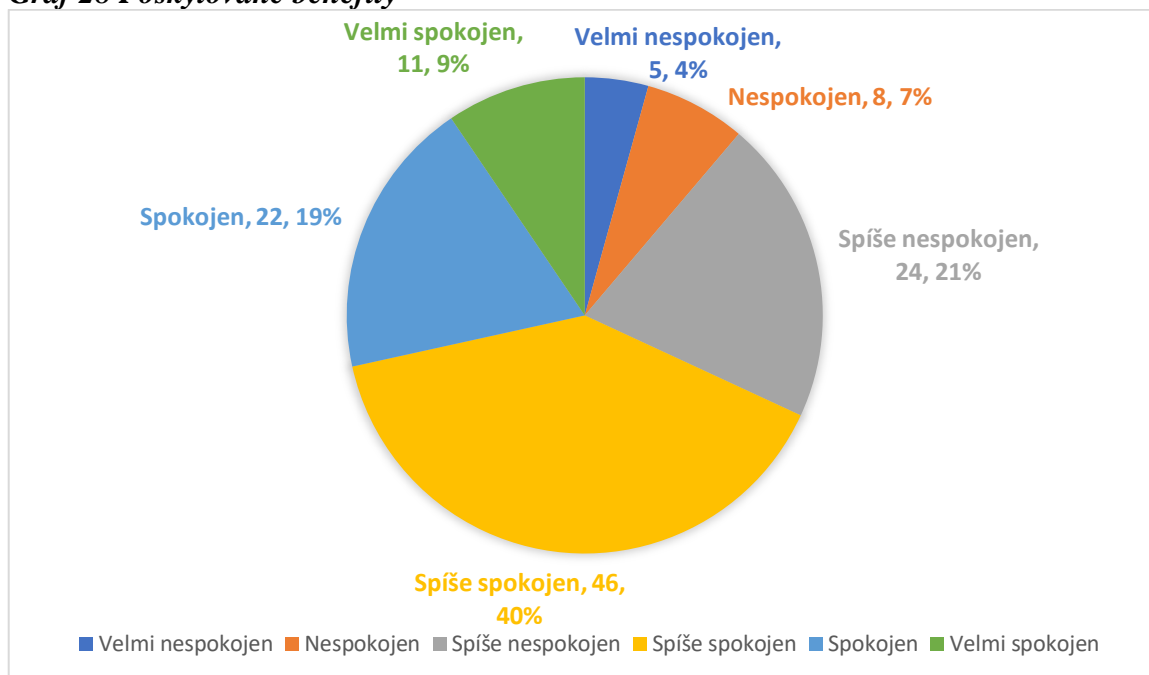
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 27 se vyobrazuje spokojenost zaměstnanců s výší odměny za práci v jejich podniku. Z grafu lze vyhodnotit, že 70 % zaměstnanců hodnotí tento stimul pozitivně. Nejvíce zaměstnanců, kteří tvoří 36 % z celkového počtu a konkrétně 42 je spíše spokojeno s jejich výší odměny za práci. Druhá největší část s 34 zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s jejich výší odměny za práci a poté 19 zaměstnanců, kteří tvoří 17 % z celkového počtu jsou spíše nespokojeni s jejich výší odměny za práci. Pouze 6 zaměstnanců je velmi nespokojeno

s tímto stimulem v podniku. Obecně lze říct, že zaměstnanci jsou spokojeni s jejich výší odměny za práci v podniku.

Poskytované benefity

Graf 28 Poskytované benefity

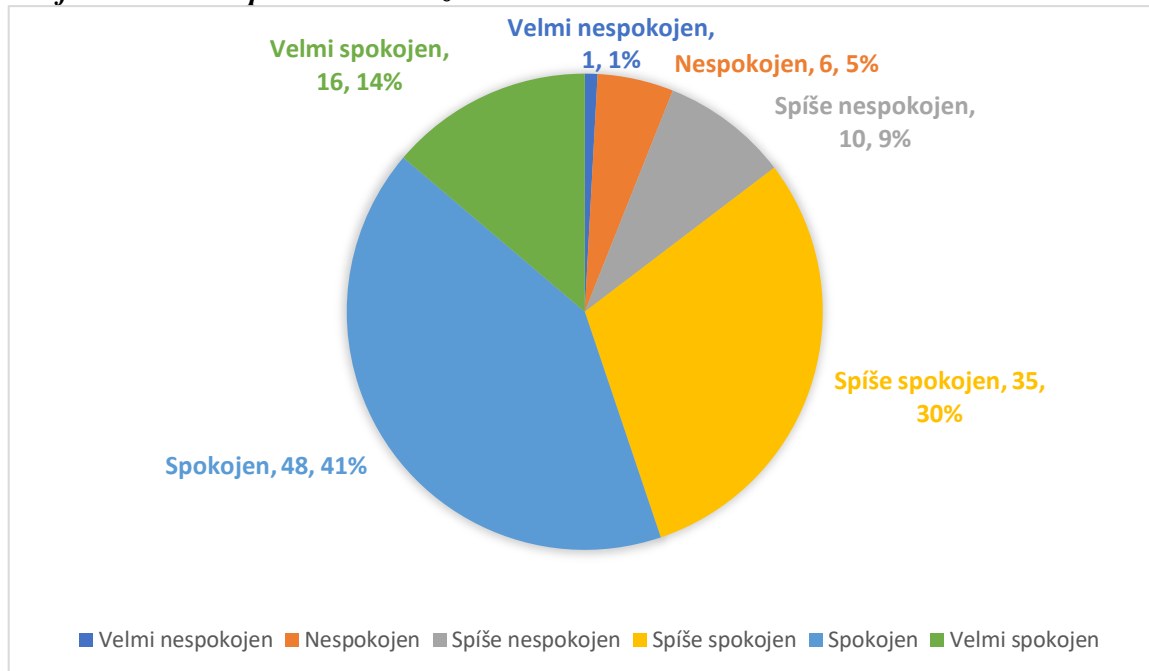


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 28 lze vyčíst spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity v daném podniku. Opět lze konstatovat, že v grafu necelých 70 % zaměstnanců odpovědělo pozitivně. Nejvíce zaměstnanců, kteří tvoří 40 % z celkového počtu a konkrétně 46 je spíše spokojeno s poskytovanými benefity v podniku. Poté 21 % konkrétně tedy 24 zaměstnanců je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity. Třetí největší skupinu reprezentuje 19 %, a to 22 zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s jejich firemními poskytovanými benefity. Poté 11 % z celkové součtu tvoří zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni či velmi nespokojeni s poskytovanými benefity a považují je za nedostatečné.

Osobnost přímého nadřízeného

Graf 29 Osobnost přímého nadřízeného

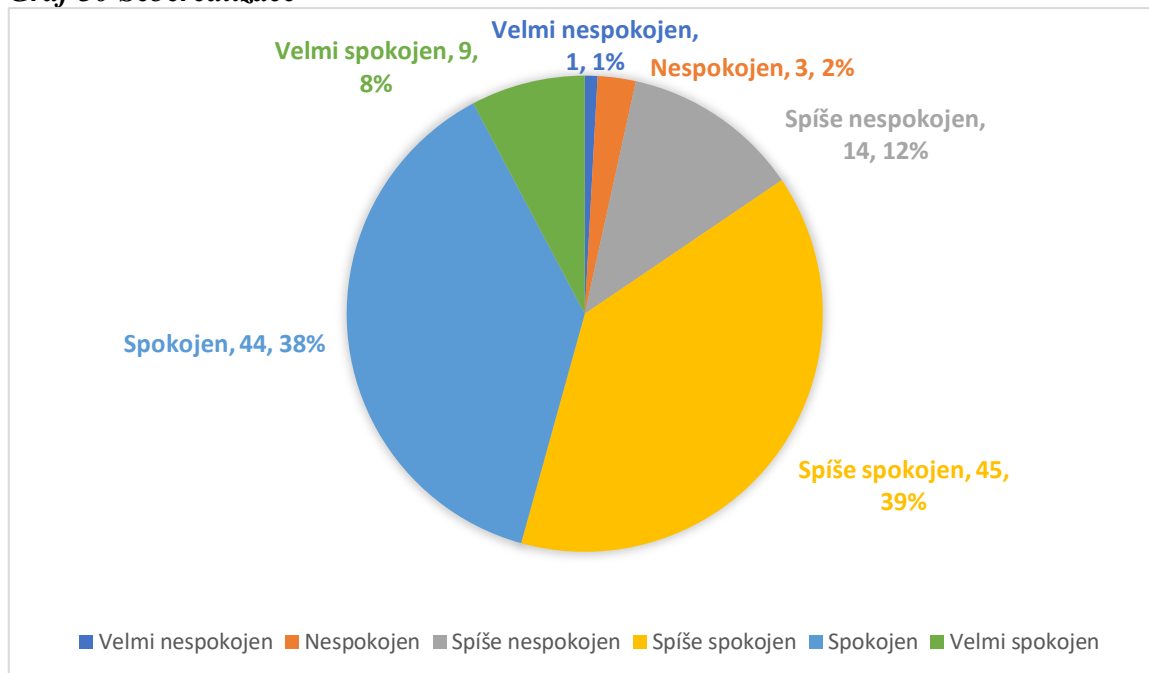


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Spokojenost zaměstnanců se stimulem osobnost přímého nadřízeného znázorňuje graf 29. Z grafu lze vyčíst, že pouze 15 % zaměstnanců z celkového počtu všech 116 zaměstnanců dalo za jejich odpověď spíše nespokojen, nespokojen či velmi nespokojen. Tudíž lze říci, že 85 % zaměstnanců je se svými přímými nadřízenými spokojeno a značí to, že nadřízení mají na své podřízené zaměstnance dobrý vliv. Nejvíce zaměstnanců, kteří představuje 41 % z celkového počtu a konkrétně 48 je spokojeno s jejich přímým nadřízeným. Druhá největší část s 30 zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni, a poté 16 zaměstnanců, kteří reprezentují 14 % z celkového počtu jsou velmi spokojeni s osobností jejich přímého nadřízeného.

Seberealizace

Graf 30 Seberealizace

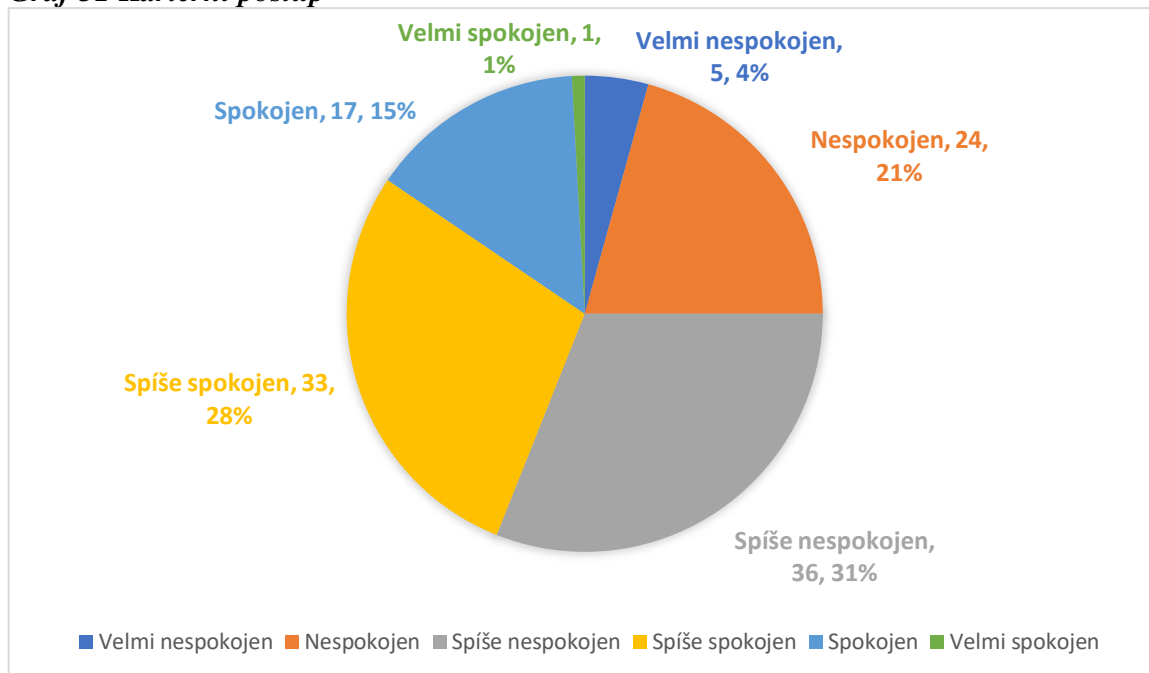


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 30 se nachází spokojenost respondentů se seberealizací v jejich podniku. Z grafu je opět zřejmé, že většina zaměstnanců a to z 85 % je spokojená se seberealizací v podniku. Nejvíce zaměstnanců, kteří reprezentuje 39 % z celkového počtu a konkrétně 45 je spíše spokojeno se seberealizací a jejich práce ve firmě je naplňuje. Poté 38 % konkrétně tedy 44 zaměstnanců je s tímto stimulem spokojeno. Třetí největší skupinu reprezentuje 12 %, a to 14 zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni s jejich prací v podniku. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je velmi nespokojený s náplní jeho práce a nedochází u něj k seberealizaci.

Kariérní postup

Graf 31 Kariérní postup

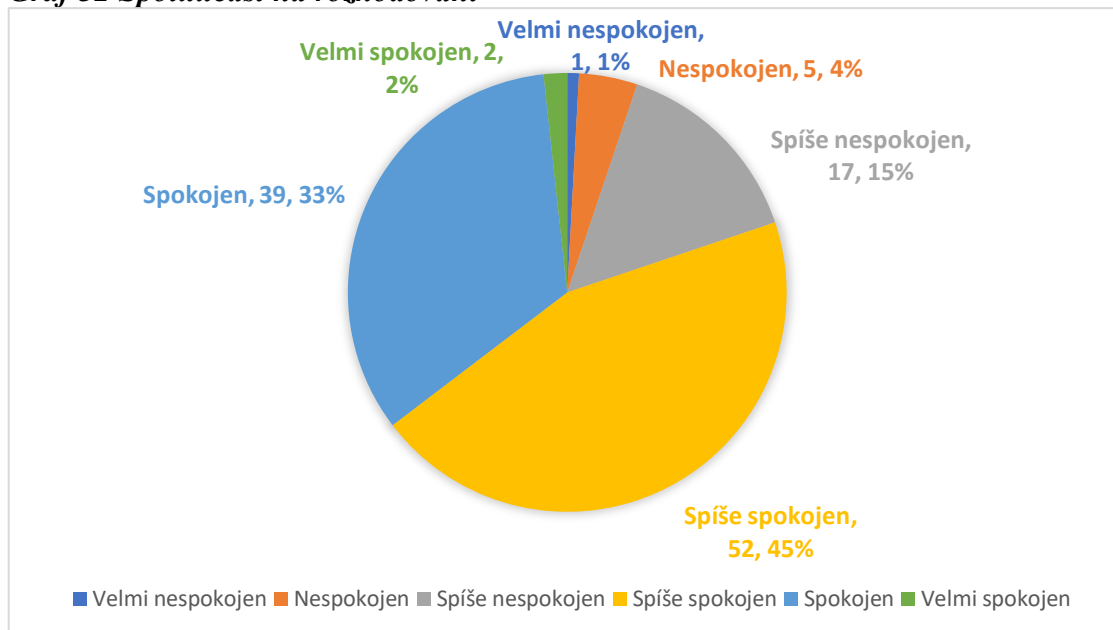


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Spokojenost zaměstnanců s kariérním postupem uvnitř podniku znázorňuje graf 31. Lze říct, že ne každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu, a proto je s tímto stimulem nespokojený. Více jak 50 % zaměstnanců je s jejich kariérním postupem spíše nespokojeno, nespokojeno či velmi nespokojeno. Největší část, a to 31 % reprezentuje skupina zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni s kariérním postupem. Dále velkou část tvoří zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni a to z 21 %.

Spoluúčast na rozhodování

Graf 32 Spoluúčast na rozhodování

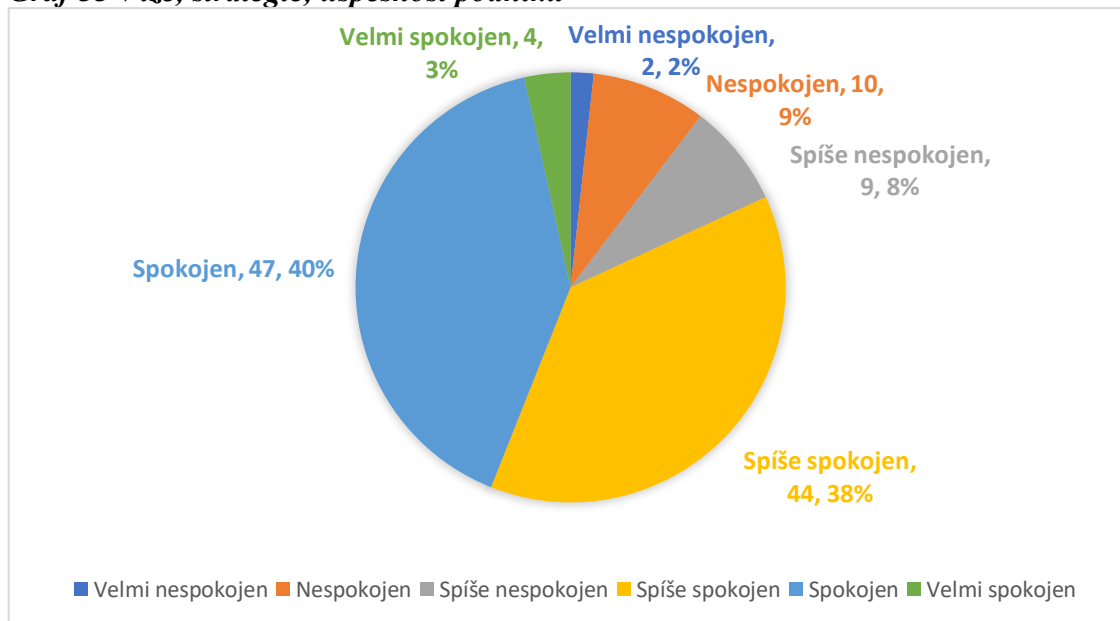


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 32 lze vidět spokojenost zaměstnanců se spoluúčastí na rozhodování v daném podniku. Z grafu vyplývá, že 80 % respondentů je v podniku spokojeno se svojí spoluúčastí na rozhodování. Nejvíce zaměstnanců, kteří představují 45 % z celkového počtu a konkrétně 52 je spíše spokojeno s tímto stimulem. Druhá největší část s 39 zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, a poté 17 zaměstnanců, kteří reprezentují 15 % z celkového počtu jsou spíše nespokojeni se spoluúčastí na rozhodování v jejich podniku.

Vize, strategie, úspěšnost podniku

Graf 33 Vize, strategie, úspěšnost podniku

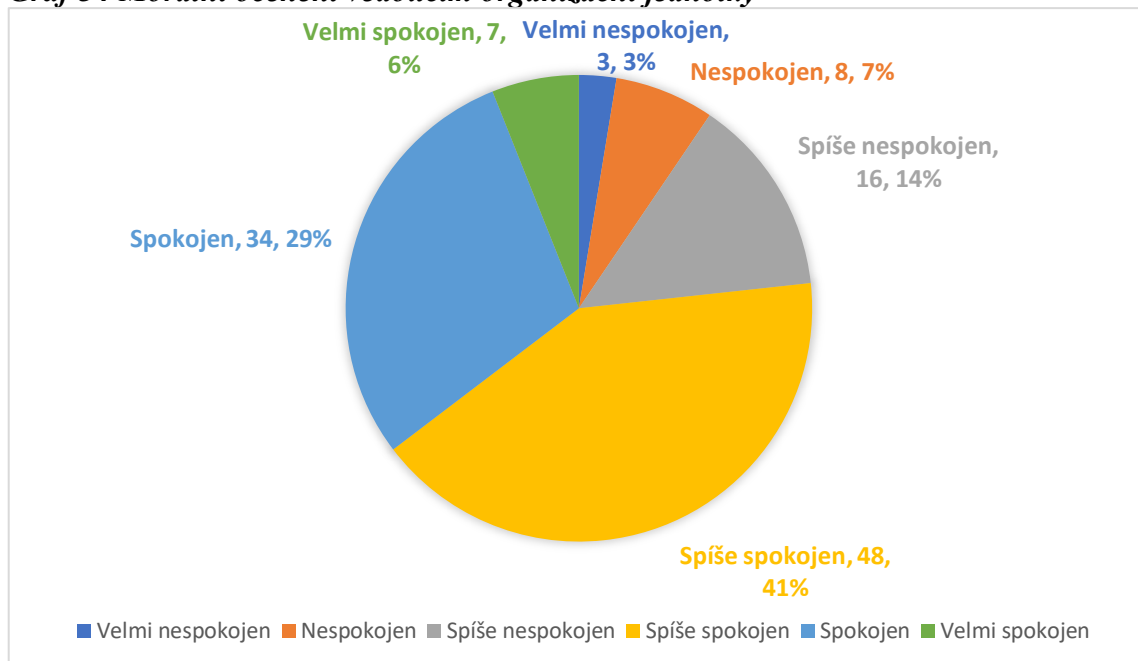


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 33 se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s vizí, strategií, úspěšností podniku. Z grafu 33 lze říci, že více jak 80 % zaměstnanců odpovědělo pozitivně. Nejvíce zaměstnanců, a to 40 % z celkového počtu a konkrétně 47 je spokojeno s vizí, strategií, úspěšností podniku. Poté 38 % konkrétně tedy 44 zaměstnanců je spíše spokojeno s daným stimulem. Poté 19 % z celkové součtu tvoří zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojeni, nespokojeni či velmi nespokojeni s vizí, strategií a úspěšností podniku.

Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

Graf 34 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky

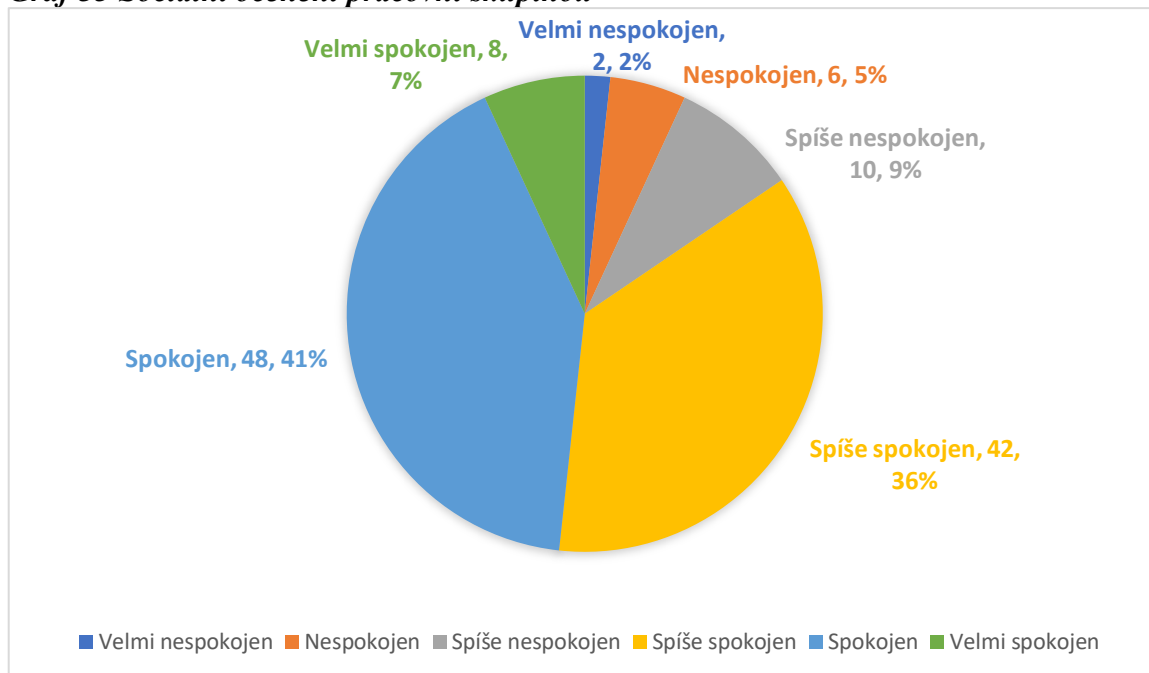


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Spokojenost zaměstnanců se stimulem morálním oceněním vedoucího organizační jednotky reprezentuje graf 34. Z grafu lze vyčíst, že pouze 24 % zaměstnanců z celkového počtu všech 116 zaměstnanců dalo za jejich odpověď spíše nespokojen, nespokojen či velmi nespokojen. Tudiž lze říct, že 76 % zaměstnanců je spokojeno s morálním oceněním vedoucího organizační jednotky. Nejvíce zaměstnanců 41 % z celkového počtu a konkrétně 48 je spíše spokojeno. Druhá největší část s 34 zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, a poté 16 zaměstnanců, kteří reprezentují 14 % z celkového počtu jsou spíše nespokojeni s morálním oceněním vedoucího organizační jednotky.

Sociální ocenění pracovní skupinou

Graf 35 Sociální ocenění pracovní skupinou

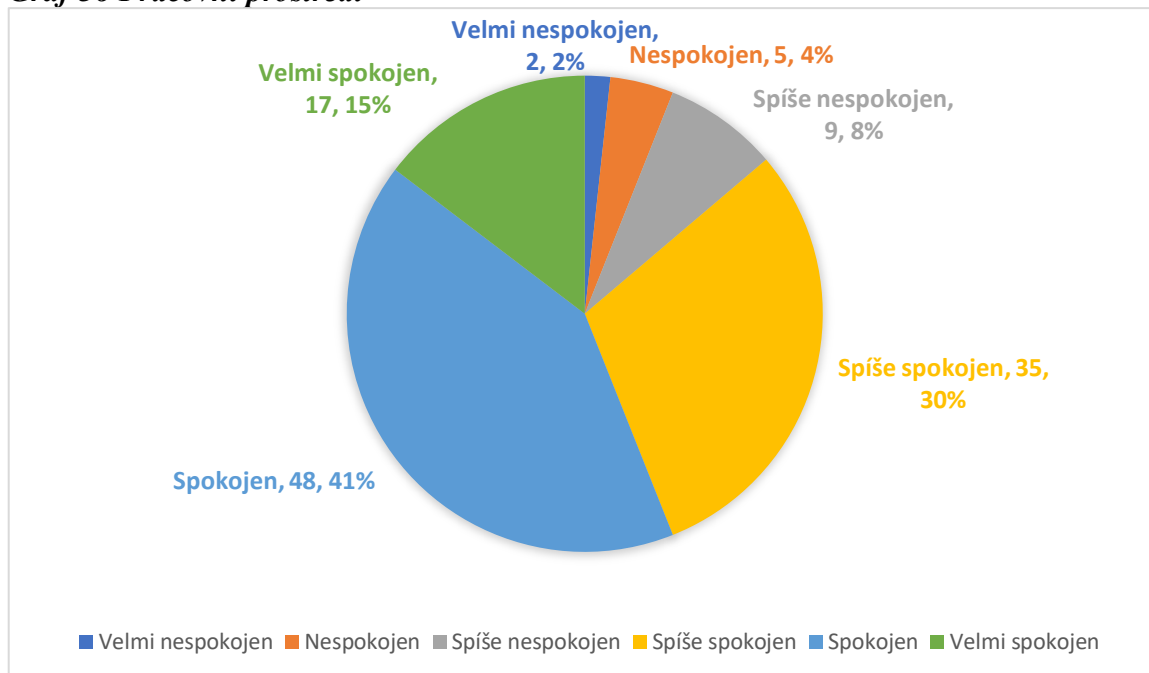


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu 35 lze vidět spokojenost zaměstnanců se sociálním oceněním pracovní skupinou. Z grafu vyplývá, že 84 % respondentů je v podniku spokojeno se svojí sociální skupinou. Nejvíce zaměstnanců, kteří tvoří 41 % z celkového počtu a konkrétně 48 je spokojeno s tímto stimulem. Druhá největší část s 42 zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni, a poté 10 zaměstnanců, kteří reprezentují 9 % z celkového počtu jsou spíše nespokojeni se sociálním oceněním pracovní skupinou v jejich podniku.

Pracovní prostředí

Graf 36 Pracovní prostředí

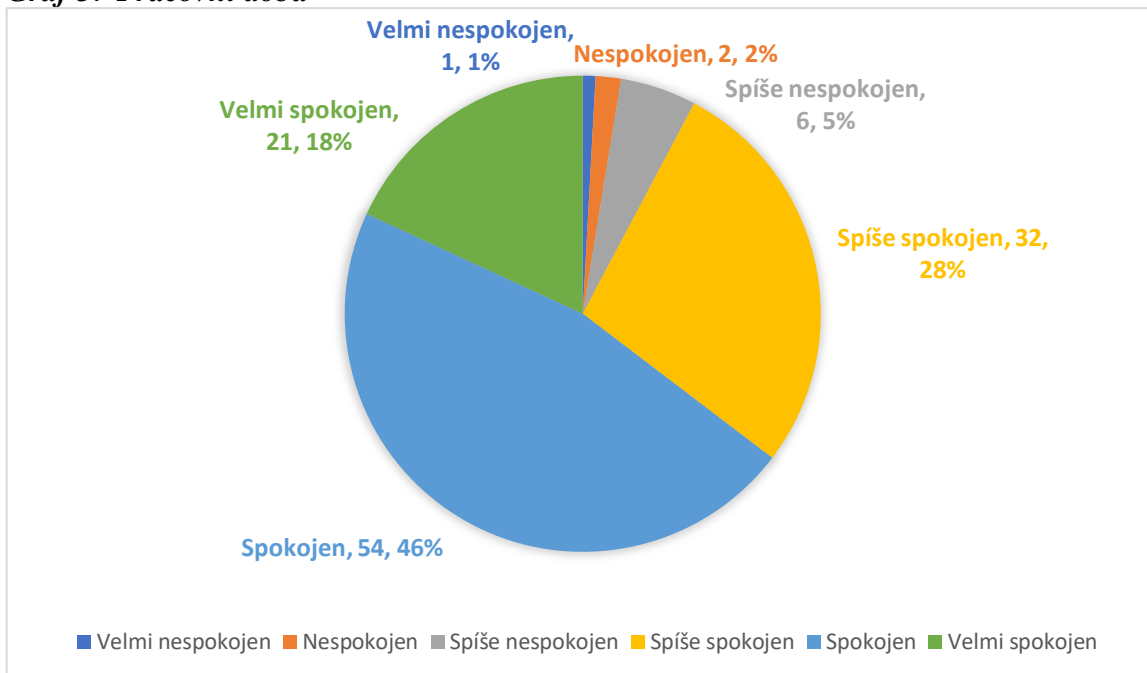


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 36 lze vyčíst spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím v daném podniku. Podnik XY dokončil kompletní rekonstrukci kanceláří pro své zaměstnance v roce 2022, a proto v grafu lze vidět, že více jak 85 % zaměstnanců je spokojeno se svým pracovním prostředím. Nejvíce zaměstnanců 41 % z celkového počtu a konkrétně 48 je spokojeno s pracovním prostředím, které podnik nabízí. Poté 30 % konkrétně tedy 35 zaměstnanců je spíše spokojeno s pracovním prostředím. Poté 15 % z celkové součtu reprezentují zaměstnanci, kteří jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím.

Pracovní doba

Graf 37 Pracovní doba



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní dobou znázorňuje graf 37. Z grafu lze vyčíst, že pouze 8 % zaměstnanců z celkového počtu všech 116 zaměstnanců dalo za jejich odpověď spíše nespokojen, nespokojen či velmi nespokojen. Tudíž lze říct, že 92 % zaměstnanců je spokojeno se svou flexibilní pracovní dobou a nic by na ní neměnili. Nejvíce zaměstnanců, kteří prezentují 46 % z celkového počtu a konkrétně 54 je spokojeno s pracovní dobou. Druhá největší část s 32 zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni, a poté 21 zaměstnanců, kteří reprezentují 18 % z celkového počtu jsou velmi spokojeni s tímto motivačním stimulem.

5.3.4 Čtvrtá část – Výpočet skutečné spokojenosti dle stupně řízení v podniku

Čtvrtá část výzkumu se zabývá mírou skutečné spokojenosti v podniku. Respondenti byli rozřazeni podle stupně řízení následovně:

- výkonný pracovník bez rozhodovacích pravomocí
- štábní pracovník
- nižší stupeň řízení
- střední stupeň řízení
- vyšší řídicí stupeň

Následně bodovali každý stimul podle bodovací škály, která měla za úkol zjistit míru skutečné spokojenosti s motivačními stimuly, tak jakým jsou jim poskytovány jejich firmou. Zaměstnanci hodnotili, zda jsou plně spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni. Poté je vypočítána míra spokojenosti, celková spokojenost s motivačním systémem a následně celková efektivita s motivačním systémem pro každý stupeň řízení zvlášť.

Tabulka 8 Pořadí motivačních stimulů

1.	Výše odměny za práci
2.	Poskytované benefity
3.	Osobnost přímého nadřízeného
4.	Seberealizace
5.	Kariérní postup
6.	Spoluúčast na rozhodování
7.	Vize, strategie, úspěšnost podniku
8.	Morální ocenění vedoucím organizační jednotky
9.	Sociální ocenění pracovní skupinou
10.	Pracovní prostředí
11.	Pracovní doba

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkonný pracovník

V tabulce 9 se vyskytuje hodnocení motivačních stimulů z pohledu výkonných pracovníků bez rozhodovacích práv, které zastává 32 osob. Jak pracovníci hodnotili je ilustrováno v tabulce 9 v 1. sloupci u stimulu výše odměny za práci. Pro ukázkou dva zaměstnanci ohodnotili tento stimul, s kterým jsou velmi nespokojeni, poté čtyři zaměstnanci jej ohodnotili jako nespokojen, dále 4 pracovníci stimul ohodnotili jako spíše nespokojen.

Dvanáct pracovníků ohodnotilo jako spíše spokojen, deset pracovníků je spokojeno se stimulem a žádný pracovník neohodnotil tento stimul s kterým je velmi spokojený. Zbytek stimulů (sloupečků) lze nalézt v příloze 3.

Pokud se v tabulce 9 zaměříme na SSi tzv. míra spokojenosti se stimulem, tak si lze všimnout, že zaměstnanci vykazují velkou spokojenost s osobností přímého nadřízeného a pracovní dobou, kterou většinou hodnotí jako spokojen a velmi spokojen. Pracovní prostředí je dalším motivačním stimulem, který považují za velmi důležitý.

Na tabulce 9 lze dále spatřit efektivitu daných stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ESi (HSV) a efektivitu pro setrvání zaměstnance v podniku ESi (HSS). Vize, strategie, úspěšnost podniku a sociální ocenění pracovní skupinou se v žebříčku spokojenosti umísťují na posledním místě, což naznačuje, že jsou pro zaměstnance neefektivním motivačním stimulem. Naopak stimuly seberealizace, výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného jsou z pohledu efektivit hodnoceny jako velmi důležité.

Tabulka 9 Výkonný pracovník

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	2*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	4*20=80	80	40	40	120	20	60	20	20	40	40	
Spíše nespokojen	35	4*35=140	140	140	175	455	245	70	175	140	35	0	
Spíše spokojen	65	12*65=780	780	520	1105	390	975	845	650	780	715	585	
Spokojen	80	10*80=800	480	1040	640	320	640	880	960	1040	1120	1040	
Velmi spokojen	100	0*100=0	400	500	0	0	0	200	200	0	300	800	
Σ SVi		1800	1880	2240	1960	1285	1880	2055	2005	1980	2210	2465	
Smax = 32 x 100	32	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	
n = 32	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		56%	59%	70%	61%	40%	59%	64%	63%	62%	69%	77%	680
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		51%	29%	49%	61%	32%	18%	0%	6%	12%	28%	46%	332
ESi (HSS)		56%	35%	56%	55%	38%	29%	13%	6%	0%	21%	31%	331

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 680 : 1100 = 0,618 \rightarrow 62 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 332 : 550 = 0,603 \rightarrow \mathbf{60\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 331 : 550 = 0,601 \rightarrow \mathbf{60\%}$$

Štábní pracovník

V tabulce 10 se zaměřujeme na hodnocení motivačních stimulů z perspektivy 42 štábních pracovníků. Jak pracovníci hodnotili je ilustrováno v 1. sloupci u stimulu výše odměny za práci. Pro ukázkou jeden zaměstnanec ohodnotil tento stimul, s kterým je velmi nespokojen, tři zaměstnanci jej ohodnotili jako nespokojen, dále jedenáct pracovníků stimul ohodnotilo jako spíše nespokojen. Třináct pracovníků ohodnotilo jako spíše spokojen, deset pracovníků je spokojeno se stimulem a čtyři pracovníci ohodnotili tento stimul jako velmi spokojený. Zbytek stimulů (sloupečků) lze nalézt vypočítaný v příloze 4.

Pokud se podíváme na SSi – míru spokojenosti se stimulem, zjistíme, že zaměstnanci vyjadřují velkou spokojenost s osobností svého přímého nadřízeného a pracovní dobou, kterou obvykle hodnotí jako spokojen a velmi spokojen. Pracovní prostředí a pracovní doba je dalším důležitým motivačním faktorem, s kterým jsou ve firmě štábní pracovníci nejvíce spokojeni.

V tabulce 10 lze rovněž vidět efektivitu těchto stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ESi – (HSV) a efektivitu pro udržení zaměstnance v podniku ESi – (HSS). Vize, strategie, úspěšnost podniku a sociální uznání od pracovní skupiny se umisťují na posledním místě žebříčku spokojenosti, což ukazuje, že jsou pro zaměstnance neefektivním motivačním faktorem. Naopak stimuly seberealizace, výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného jsou považovány za velmi důležité z hlediska efektivity.

Tabulka 10 Štábní pracovník

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	1*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	3*20=60	80	40	20	240	40	100	80	40	40	0	
Spíše nespokojen	35	11*35=385	385	70	210	490	245	175	210	210	140	140	
Spíše spokojen	65	13*65=845	845	845	780	780	1170	780	1170	780	780	585	
Spokojen	80	10*80=800	880	1280	1440	240	1120	1520	960	1360	1280	1600	
Velmi spokojen	100	4*100=400	300	900	500	0	100	100	100	500	700	800	
Σ SVi		2490	2490	3135	2950	1750	2675	2675	2520	2890	2940	3125	
Smax = 42 x 100	42	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	
n = 42	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		59%	59%	75%	70%	42%	64%	64%	60%	49%	70%	74%	706
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		53%	30%	52%	70%	33%	19%	0%	6%	14%	28%	45%	350
ESi (HSS)		59%	36%	60%	63%	29%	32%	13%	6%	0%	21%	30%	348

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 706 : 1100 = 0,641 \rightarrow 64 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 350 : 550 = 0,636 \rightarrow 64 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 348 : 550 = 0,632 \rightarrow 63 \%$$

Nižší stupeň řízení

V tabulce 11 je analyzováno hodnocení motivačních stimulů z pohledu 25 pracovníků na nižším stupni řízení. Jak pracovníci hodnotili je ilustrováno v 1. sloupci u stimulu výše odměny za práci. Pro ukázkou jeden zaměstnanec ohodnotil tento stimul, s kterým je velmi nespokojen, jeden zaměstnanec ohodnotil jako nespokojen, dále tři pracovníci stimul ohodnotili jako se kterým jsou spíše nespokojeni. Jedenáct pracovníků ohodnotilo jako spíše

spokojen, sedm pracovníků je spokojeno se stimulem a dva pracovníci ohodnotili tento stimul jako velmi spokojený. Zbytek stimulů (sloupečků) lze nalézt vypočítaný v příloze 5.

Pokud se zaměříme na SSi – míru spokojenosti se stimulem, zjistíme, že zaměstnanci vyjadřují velkou spokojenost s osobností svého přímého nadřízeného a pracovní dobou, kterou většinou hodnotí jako spokojenou a velmi spokojenou. Pracovní prostředí a pracovní doba jsou dalšími důležitými motivačními faktory, na které jsou štábní pracovníci ve firmě nejvíce spokojeni.

V tabulce 11 je rovněž uvedena efektivita těchto stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ESi – (HSV) a efektivita pro udržení zaměstnance v podniku ESi – (HSS). Vize, strategie, úspěšnost podniku a sociální uznání od pracovní skupiny se umisťují na posledním místě žebříčku spokojenosti, což naznačuje, že jsou pro zaměstnance neefektivním motivačním faktorem. Naopak stimuly seberealizace, výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného jsou považovány za velmi důležité z hlediska efektivity.

Tabulka 11 Nižší stupeň řízení

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	1*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	1*20=20	0	40	0	40	20	0	20	40	0	0	
Spiše nespokojen	35	3*35=105	140	70	105	245	70	35	70	0	105	35	
Spiše spokojen	65	11*65=715	845	520	520	650	650	650	1040	520	325	520	
Spokojen	80	7*80=560	240	800	880	400	960	960	160	960	1040	960	
Velmi spokojen	100	2*100=200	400	200	200	0	0	100	400	300	400	400	
Σ SVi		1600	1625	1630	1705	1335	1700	1745	1690	1820	1870	1915	
Smax = 25 x 100	25	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	
n = 25	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		64%	65%	65%	68%	53%	68%	70%	68%	73%	75%	77%	745
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		58%	33%	46%	68%	43%	20%	0%	7%	15%	30%	46%	364
ESi (HSS)		64%	39%	52%	61%	37%	34%	14%	7%	0%	22%	31%	362

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 745 : 1100 = 0,677 \rightarrow 68 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 364 : 550 = 0,661 \rightarrow \mathbf{66\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 362 : 550 = 0,658 \rightarrow \mathbf{66\%}$$

Střední stupeň řízení

V tabulce 12 lze vidět hodnocení motivačních stimulů z pohledu 14 pracovníků na středním stupni řízení. Jak pracovníci hodnotili je ilustrováno v 1. sloupci u stimulu výše odměny za práci. Pro ukázkou dva zaměstnanci ohodnotili tento stimul, s kterým jsou velmi nespokojeni. Sedm pracovníků je spokojeno se stimulem a žádný z pracovníků neohodnotil tento stimul jako velmi spokojen. Zbytek stimulů (sloupečků) lze naleznout vypočítaný v příloze 6.

Pokud se zaměříme na SSi – míru spokojenosti se stimulem, zjistíme, že zaměstnanci vyjadřují velkou spokojenost se seberealizací, spoluúčasti na rozhodování, s pracovní prostředím a pracovní dobou, kterou většinou hodnotí jako spokojen a velmi spokojen.

V tabulce 12 je rovněž uvedena efektivita těchto stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ESi – (HSV) a efektivita pro udržení zaměstnance v podniku ESi – (HSS). Vize, strategie, úspěšnost podniku, sociální uznání od pracovní skupiny a morální ocenění vedoucím organizační jednotky se umísťují na posledním místě žebříčku spokojenosti, což naznačuje, že jsou pro zaměstnance neefektivním motivačním faktorem. Naopak stimuly výše odměny za práci, seberealizace a osobnost přímého nadřízeného jsou považovány nejdůležitější z hlediska efektivity.

Tabulka 12 Střední stupeň řízení

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	2*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	0*20=0	0	0	0	80	20	40	40	20	20	0	
Spiše nespokojen	35	0*35=0	105	70	0	35	0	0	105	0	0	35	
Spiše spokojen	65	5*65=325	455	260	455	260	455	520	195	585	390	260	
Spokojen	80	7*80=560	160	640	400	320	400	320	480	320	320	640	
Velmi spokojen	100	0*100=0	0	0	200	100	100	0	0	0	300	100	
Σ SVi		885	720	970	1055	795	975	880	820	925	1030	1035	
Smax = 14 x 100	14	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	
n = 14	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		63%	51%	69%	75%	57%	70%	63%	59%	66%	74%	74%	721
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		57%	26%	49%	75%	45%	21%	0%	6%	13%	29%	44%	366
ESi (HSS)		63%	31%	55%	68%	40%	35%	13%	6%	0%	22%	30%	362

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 721 : 1100 = 0,655 \rightarrow 66 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 366 : 550 = 0,665 \rightarrow 67 \%$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 362 : 550 = 0,658 \rightarrow 66 \%$$

Vyšší řídicí stupeň

V tabulce 13 jsou zobrazena hodnocení motivačních stimulů z pohledu 3 pracovníků z vyššího stupně řízení. Jak tři pracovníci hodnotili je ilustrováno v 1. sloupci u stimulu výše odměny za práci. Pro ukázkou jeden zaměstnanec ohodnotil tento stimul, s kterým je nespokojen, jeden zaměstnanec ohodnotil jako spíše nespokojen, dále jeden zaměstnanec stimul ohodnotil jako se kterým je spíše spokojen. Zbytek stimulů (sloupečků) lze nalézt vypočítaný v příloze 6.

Je analyzována míra spokojenosti se stimulem SSi a je zjištěno, že zaměstnanci projevují velkou spokojenost se seberealizací, morálním oceněním vedoucím organizační jednotky, sociálním oceněním pracovní skupinou a pracovní dobou, kterou většinou hodnotí jako spíše spokojen a spokojenou.

Dále se v tabulce 13 uvádí efektivita těchto stimulů pro zvýšení pracovního výkonu ESi – (HSV) a efektivitu pro setrvání zaměstnance v podniku ESi – (HSS). Je zjištěno, že faktory jako je vize, strategie, úspěšnost podniku, sociální uznání od pracovní skupiny a morální ocenění vedoucím organizační jednotky se umísťují na posledním místě žebříčku efektivit motivačního stimulu. Tento trend naznačuje, že tyto faktory nejsou pro zaměstnance účinným motivačním faktorem. Naopak stimuly jako je seberealizace, osobnost přímého nadřízeného a kariérní postup jsou považovány za nejdůležitější motivační faktory z hlediska efektivit.

Tabulka 13 Vyšší řídicí stupeň

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	0*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	1*20=20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Spíše nespokojen	35	1*35=35	70	0	0	35	35	35	0	0	35	0	
Spíše spokojen	65	1*65=65	65	130	65	65	130	65	65	65	65	130	
Spokojen	80	0*80=0	0	80	160	80	0	80	160	160	80	80	
Velmi spokojen	100	0*100=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Σ SVi		120	135	210	225	180	165	180	225	225	180	210	
Smax = 3 x 100	3	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
n = 3	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		40%	45%	70%	75%	60%	55%	60%	75%	75%	60%	70%	685
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		36%	23%	49%	75%	48%	17%	0%	8%	15%	24%	42%	336
ESi (HSS)		40%	27%	56%	68%	42%	28%	12%	8%	0%	18%	28%	326

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 685 : 1100 = 0,622 \rightarrow \mathbf{62\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 336 : 550 = 0,610 \rightarrow \mathbf{61\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 326 : 550 = 0,592 \rightarrow \mathbf{59\%}$$

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

Tabulka 14 Výpočet spokojenosti zaměstnanců daného podniku

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
Velmi nespokojen	0	6*0=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nespokojen	20	9*20=180	160	120	60	480	100	200	160	120	100	40	
Spíše nespokojen	35	19*35=665	840	350	490	1260	595	315	560	350	315	210	
Spíše spokojen	65	42*65=2730	2990	2275	2925	2145	3380	2860	3120	2730	2275	2080	
Spokojen	80	34*80=2720	1760	3840	3520	1360	3120	3760	2720	3840	3840	4320	
Velmi spokojen	100	6*100=600	1100	1600	900	100	200	400	700	800	1700	2100	
Σ Svi		6895	6850	8185	7895	5345	7395	7535	7260	7840	8230	8750	
Smax = 116 x 100	116	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	11600	
n = 116	100												
(SSi)=Svi/Smax*100		59%	59%	71%	68%	46%	64%	65%	63%	68%	71%	75%	708
KVP (HSV)		0,9	0,5	0,7	1	0,8	0,3	0	0,1	0,2	0,4	0,6	
KVP (HSS)		1	0,6	0,8	0,9	0,7	0,5	0,2	0,1	0	0,3	0,4	
ESi (HSV)		53%	30%	49%	68%	37%	19%	0%	6%	14%	28%	45%	350
ESi (HSS)		59%	35%	56%	61%	32%	32%	13%	6%	0%	21%	30%	347

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V tabulce 14 jsou zobrazena hodnocení motivačních stimulů všech zaměstnanců podniku XY. Je analyzována míra spokojenosti a je zjištěno, že zaměstnanci projevují velkou spokojenost s pracovní dobou, pracovním prostředím, morálním ocenění vedoucím organizační jednotky.

Dle výsledků z tabulky 14 jsme schopni říct, že nejvíce efektivními stimuly pro zvýšení pracovního výkonu jsou:

1. Seberealizace
2. Výše odměny za práci
3. Osobnost přímého nadřízeného

Dle výsledků z tabulky 14 jsme také schopni určit pořadí pro nejvíce efektivní stimuly pro setrvání zaměstnance v podniku. Jsou jimi:

1. Seberealizace
2. Výše odměny za práci
3. Osobnost přímého nadřízeného

Je zřejmé, že jak v prvním, tak i druhém případě, jsou pro zaměstnance společnosti XY klíčové faktory jako seberealizace, osobnost přímého nadřízeného a výše odměny za práci. Z analýzy spokojenosti se stimulem a efektivity stimulů lze následně vypočítat celkovou spokojenost s motivačním systémem (CSMS) a celkovou efektivitu motivačního systému (CEMS).

Tabulka 15 Celková spokojenost a efektivita stimulů motivačního systému

Míra spokojenosti (všechny stupně řízení)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	(Σ) x 100
(SSi)	59%	59%	71%	68%	46%	64%	65%	63%	68%	71%	75%	708
ESi (HSV)	53%	30%	49%	68%	37%	19%	0%	6%	14%	28%	45%	350
ESi (HSS)	59%	35%	56%	61%	32%	32%	13%	6%	0%	21%	30%	347

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výpočet celkové spokojenosti se stávajícím motivačním systémem (CSMS)

$$CSMS = (\sum_{i=1}^{10} SSi) : (n \times 100)$$

$$CSMS = 708 : 1100 = 0,643 \rightarrow \mathbf{64\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro zvýšení výkonu

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$ESi(max) = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = 350 : 550 = 0,636 \rightarrow \mathbf{64\%}$$

Výpočet celkové efektivity stávajícího motivačního systému (CEMS) pro setrvání v podniku

$$CEMS = (\sum_{i=1}^{10} ESi) : ESi(max)$$

$$CEMS = 347 : 550 = 0,630 \rightarrow \mathbf{63\%}$$

6 Zhodnocení a doporučení

Pro přehlednou interpretaci výsledků slouží tabulka 16.

Tabulka 16 Přehledné shrnutí výsledků výzkumu

Faktory	Výsledek
Vliv věku a pohlaví respondentů	<ul style="list-style-type: none"> • Preference pracovní doby, kariérního postupu, spoluúčasti na rozhodování a seberealizace
Hierarchie důležitosti stimulů k zvýšení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> • Seberealizace • Výše odměny za práci • Kariérní postup
Hierarchie důležitosti stimulů k setrvání v podniku	<ul style="list-style-type: none"> • Výše odměny za práci • Seberealizace • Osobnost přímého nadřízeného
Největší rozdíl v důležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní doba • Kariérní postup
Nejmenší váha KVP	<ul style="list-style-type: none"> • Vize, strategie, úspěšnost podniku • Sociální ocenění pracovní skupinou • Morální ocenění vedoucím organizační jednotky
Největší váha KVP	<ul style="list-style-type: none"> • Seberealizace • Výše odměny za práci • Osobnost přímého nadřízeného • Kariérní postup
Stimuly s nejmenší spokojeností	<ul style="list-style-type: none"> • Výše odměny za práci • Kariérní postup • Poskytované benefity
Stimuly s největší spokojeností	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní doba • Pracovní prostředí • Osobnost přímého nadřízeného
Nejméně efektivní stimuly	<ul style="list-style-type: none"> • Vize, strategie, úspěšnost podniku • Sociální ocenění pracovní skupinou • Morální ocenění vedoucím organizační jednotky
Nejvíce efektivní stimuly	<ul style="list-style-type: none"> • Seberealizace • Výše odměny za práci • Osobnost přímého nadřízeného

Rozdíly ve spokojenosti s motivačním systémem ve stupních řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Současný motivační systém je nejvíce efektivní pro nižší a střední stupeň řízení
Celková spokojenost s dosavadním motivačním systémem	<ul style="list-style-type: none"> • 64 %
Celková efektivita motivačního systému k zvýšení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> • 64 %
Celková efektivita motivačního systému k setrvání v podniku	<ul style="list-style-type: none"> • 63 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

6.1 Vliv věku a pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů nepředstavovalo klíčový faktor při hodnocení. To lze vysvětlit tím, že v pracovním prostředí, na rozdíl od rodinných rolí, není pohlaví rozhodujícím prvkem. Důležitějším prvkem jsou vlastnosti, znalosti, zkušenosti a celkový přístup k práci. Největší rozdíly v odpovědích byly pozorovány v oblasti pracovní doby, seberealizace a spoluúčasti na rozhodování. Pracovní doba je velmi důležitá např. pro mladé maminky, které mají děti předškolního věku nebo pro mladé zaměstnance. Zatímco pro starší muže tento stimul nemusí být úplně důležitý. Muži zase upřednostňují spoluúčast na rozhodování. Pro mladé zaměstnance platí, že velmi apelují na sebevzdělání, které jim může pomoci růst na pomyslném žebříčku pracovních pozic. Oproti předchozím generacím se výrazně odlišují ve vztahu ke svým zaměstnavatelům, často nechtějí strávit celou pracovní kariéru u jednoho zaměstnavatele a preferují rozmanitost a neustálý osobní rozvoj. Tato generace způsobila změnu v systémech odměňování, protože pro ni jsou například atraktivní benefity často klíčovým faktorem při výběru zaměstnání.

6.2 Hierarchie důležitosti stimulů

Při porovnání všech stimulů, tak nejvíce ceněným stimulem je seberealizace. Na druhém místě se nachází stimul výše odměny za práci a na třetím místě se umístil kariérní postup. První dva stimuly lze vysvětlit jako klíčové pro zajištění kvalitního života. Kariérní postup je pak vhodný pro lidi s ambicemi a touhou po profesním růstu. Naopak, stimul týkající se vize, strategie, úspěšnosti podniku je pro zaměstnance nejméně důležitý. Zaměstnanci poměrně špatně vnímají důležitost vize podniku, což může být považováno za zásadní problém v motivačním systému. Vize představuje konečný cíl, pozitivní obraz budoucnosti, kam firma směřuje.

6.3 Rozdíly v důležitosti stimulů

Při vytváření hierarchie důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu a stimulů pro setrvání v podniku byly vyzorovány významné rozdíly u seberealizace a kariérního postupu. Seberealizace je lépe hodnocena při zvýšení pracovního výkonu, zatímco kariérní růst je lépe hodnocen jako stimul pro setrvání v podniku.

6.4 KVP

Tento koeficient je klíčový, protože určuje sílu, jakou každý stimul má na motivaci zaměstnance. Největší vliv má stimul umístěný na prvním místě, naopak stimul na posledním místě má nejmenší vliv. Největší váhu KVP má seberealizace, výše odměny za práci a osobnost přímého nadřízeného. Nejmenší váhu KVP má vize, strategie, úspěšnost podniku, sociální ocenění pracovní skupinou a morální ocenění vedoucím organizační jednotky.

6.5 Stimuly s nejmenší a největší spokojeností

Zaměstnanci ohodnotili výši odměny, kariérní postup a poskytované benefity jako stimuly s kterými jsou v podniku nejméně spokojeni. Nespokojenost s výši finanční odměny může souviset s aktuální vysokou inflací, jelikož jejich výdaje za spotřební zboží se zvyšuje, ale jejich příjem domácností nikoliv. Co se týče benefitů, tak je všeobecně známo, že mladí lidé vnímají poskytované benefity jako jeden z nejdůležitějších stimulů při nástupu do nové práce. Poté zaměstnanci nejsou spokojeni s kariérním postupem. Nejvíce spokojeni jsou se stimuly pracovní doba, pracovní prostředí a osobností přímého nadřízeného.

6.6 Efektivita stimulů

Z pohledu jednotlivých stimulů a jejich efektivity byly identifikovány tři nejdůležitější faktory: seberealizace, výše odměny a osobnost přímého nadřízeného. Výše odměny byla zvolena jako klíčový faktor, neboť mzda obvykle představuje hlavní zdroj příjmů jednotlivce, který je spojen s jeho běžnými i investičními výdaji. Zajímavé je, že zaměstnanci zdůraznili osobnost svého nadřízeného mezi nejefektivnějšími stimuly. Tento fakt naznačuje, že systém řízení lidských zdrojů je úspěšný, přičemž zaměstnanci nejenom respektují své vedení, ale také jej považují za klíčový faktor efektivity. Zaměstnanci zařadili mezi nejméně efektivní stimuly sociální uznání od pracovní skupiny, vize a strategie firmy

či morální ocenění vedoucího. Například sociální ocenění pracovní skupinou může signalizovat problémy ve vztazích uvnitř kolektivu podniku.

6.7 Celková spokojenost s dosavadním motivačním systémem

Celková spokojenost s motivačním systémem je 64 %. To značí o tom, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s dosavadním motivačním systémem. Podnik má dobře nastavený motivační systém a nehrozí mu odcházení zaměstnanců z důvodu nespokojenosti.

6.8 Celková efektivita motivačního systému

Celková efektivita motivačního systému k zvýšení pracovního výkonu činí 64 % a celková efektivita motivačního systému k setrvání v podniku činí 63 %. To znamená jako u celkové spokojenosti, že podnik má efektivně nastavený motivační systém. Motivační systém je nástroj k motivaci zaměstnanců, na kterém se musí neustále pracovat a aktualizovat ho, jelikož vždy se najde něco, co může firma vylepšit, aby mohla být v budoucnu ještě více efektivní.

7 Návrh na zlepšení motivačního systému

Nakonec přicházíme k poslednímu kroku v našem výzkumu, který spočívá v tvorbě návrhů zaměřených na zlepšení současné situace ve firmě. Cílem při tvorbě těchto doporučení bylo navrhnout opatření, která lze ihned implementovat bez potřeby radikálních změn v existujícím motivačním systému. V současnosti podnik investuje značné finanční prostředky do svého motivačního systému s cílem zajistit, aby tato investice byla správně oceněna mezi zaměstnanci. Tímto způsobem si podnik snaží zajistit stabilitu nejen z hlediska financí, ale i z hlediska spokojenosti zaměstnanců.

Tato opatření jsou zaměřena na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení v podniku, zlepšení pracovních výkonů a následně i celkových výsledků společnosti. Na základě analýzy provedené během výzkumu jsme pro zkoumanou firmu připravili následující doporučení.

7.1 Zaškolení z důvodu neznalosti vize podniku

Zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s vizí podniku nebo nevnímají celkovou důležitost vize. Vize představuje konečný cíl a pozitivní představu o budoucnosti, kam se firma ubírá. Je zřejmé, že běžní zaměstnanci mohou vnímat vizi jako něco zbytečného, co je důležité pouze pro vyšší management. Avšak opak je pravdou, vize určuje směr rozvoje organizace a je klíčová pro dlouhodobý úspěch na trhu.

Je nezbytné, aby tuto vizi předávali přímo manažeři pracovníkům. Dále je možné integrovat znalost vize do procesu hodnocení zaměstnanců, kde by každý měl uvést, jak přispěl k dosažení cílů firmy. Implementace tohoto doporučení by měla být relativně jednoduchá a zabrat jen několik hodin během roku pro manažery i jejich podřízené. Výsledky však mohou být velké, zaměstnanci budou lépe informováni o cílech firmy, což by se mělo projevit v jejich pracovním nasazení a celkové produktivitě.

7.2 Teambuilding

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci považují sociální ocenění pracovní skupinou za nedůležitý stimul. Může to signalizovat problémy ve vztazích uvnitř kolektivu podniku. Jedná se o problém, který může vzniknout z dlouhodobého hlediska, jako ztráta sounáležitosti s kolektivem, což může vést k poklesu pracovní výkonnosti. Je proto naprosto

nezbytné provést teambuildingové aktivity. Nicméně tyto aktivity by neměly být pouze jednoduchým posezením. Měly by být zaměřeny na aktivní participaci účastníků, například prostřednictvím ruční výroby, zajímavých školení nebo výjezdů do přírody. Náklady na realizaci těchto opatření mohou dosáhnout desítek tisíc korun, ale jedná se o posílení sounáležitosti a spolupráce v kolektivu, který může mít poté obrovský dopad na celkovou efektivitu práce zaměstnanců.

7.3 Brainstorming

Brainstorming při dodržování pravidel by mohl poskytovat prostředí, kde zaměstnanci mohou sdílet své nápady a přicházet s novými myšlenkami. Dále by se jednalo o zlepšení týmové práce. Brainstorming je skvělým způsobem, jak zapojit celý tým do tvůrčího procesu, přičemž by týmová spolupráce a sdílení nápadů mohli posílit vnitřní vztahy mezi zaměstnanci a vytvořit atmosféru důvěry a podpory. Pokud by zaměstnanci měli možnost sdílet své myšlenky a názory, mohli by cítit větší zapojení do firemních procesů a rozhodování. To by mohlo vést k vyšší motivaci a angažovanosti.

Během brainstormingu mohou zaměstnanci identifikovat problémy, které by jinak mohly zůstat nepovšimnuty. Brainstorming by v podniku mohl zlepšit komunikaci všeobecně např. vertikální komunikaci shora pro správné doručování informací zaměstnancům, a zároveň i zdola k získávání informací od zaměstnanců. To by mohlo mít pro zaměstnance za následek dostávat od vedení zpětnou vazbu o výsledcích jejich pracovních aktivit. To může vést k lepšímu porozumění a sdílení informací v rámci týmu nebo oddělení.

7.4 Vzdělání zaměstnanců

Pravidelná školení zaměstnanců jsou klíčová pro zlepšení pracovních výsledků a minimalizaci chyb. Dále by bylo doporučeno zavést dobrovolné vzdělávací programy a kurzy, na které by se zaměstnanci předem registrovali. Tyto kurzy by mohly vést k získání přírodních certifikátů, které by se poté mohly zohlednit při zvyšování mezd nebo při povýšení. V důsledku provedení tohoto kroku dojde k zvýšení transparentnosti celého motivačního systému v podniku a zjednodušení sledování kariérního postupu. Zde se doporučuje zvážit možnost spolupráce s externí firmou poskytující tento typ služeb.

7.5 Sick days

Ve chvíli, kdy se zaměstnanec necítí úplně dobře, ale jeho stav není natolik závažný, aby si vyžádal neschopenku u lékaře, může využít tzv. sick days. Tento benefit by umožňoval zaměstnancům odpočinout si doma a zotavit se z případné virózy nebo nepříjemného stavu.

Pro zaměstnavatele zavedení sick days samozřejmě představuje určitý dodatečný náklad. Tento náklad je však často vyvážen tím, že zaměstnanci, kteří využijí sick days, obvykle zůstávají mimo práci kratší dobu než v případě, že by se rozhodli "samoléčit" bez této možnosti a zůstali doma déle. Je pravděpodobné, že absence zaměstnance bude při čerpání tohoto benefitu zpravidla kratší. Obvykle zaměstnanec disponuje možností využít 3-5 sick days za rok.

8 Závěr

Motivace zaměstnanců je klíčovým prvkem pro úspěšné řízení lidských zdrojů v každé firmě. Manažeri a vedení by mělo být aktivně zapojeno do sledování úrovně motivace svých podřízených a primárně hledat způsoby, jak vylepšit motivaci v rámci firmy. Zatímco existuje mnoho obecných výzkumů v oblasti motivace, které nabízejí široký pohled na toto téma, interní šetření zaměřené specificky na danou firmu může poskytnout vedení daleko přesnější obraz současné situace. Správně navržený motivační systém je v současné době také velmi důležitým faktorem pro zaměstnance při výběru nového zaměstnavatele.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo prostřednictvím analýzy současného motivačního systému stanovit jeho efektivitu a poté vytvořit návrhy na jeho zlepšení. Dílčím cílem při tvorbě těchto doporučení bylo navrhnout opatření, která lze ihned implementovat bez potřeby radikálních změn v existujícím motivačním systému.

Vlastní výzkum začal představením vybrané společnosti XY, která však pro tuto práci zůstala anonymní, neboť vedení společnosti si nepřálo jméno firmy uvádět. Poté následovala analýza současného motivačního systému této firmy. Prostřednictvím dotazníkového šetření byl zhodnocen vliv stimulů na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a k setrvání zaměstnanců v podniku. Všechny výsledky byly graficky zobrazeny a stručně popsány. Respondenti vyjádřili svou spokojenost s jednotlivými stimuly a následně byla vypočítána celková efektivita motivačního systému.

Celková spokojenost s motivačním systémem a jeho efektivita byly vyhodnoceny jako nadprůměrné. V současnosti podnik investuje značné finanční prostředky do svého motivačního systému. Tento výsledek naznačuje, že společnost má správně nastavený motivační systém. Vysoká návratnost dotazníků konkrétně ve výši 85.93 % podpořila důvěryhodnost získaných výsledků, které poskytly přehled o efektivitě jednotlivých stimulů a motivačního systému jako celku.

Všechny výsledky šetření byly předány vedení společnosti spolu s návrhem pro zlepšení efektivity motivačního systému. Zásadním navrhovaným opatřením, které může být aplikovatelné okamžitě, je hodnotné seznámení zaměstnanců s vizí podniku.

9 Seznam použitých zdrojů

- ADAMS, J. Stacy; FREEDMAN, Sara. Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 1976, 9: 43-90.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael Stuart. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 447 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BROUSSARD, Sheri Coates; GARRISON, ME Betsy. The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary-school-aged children. *Family and consumer sciences research journal*, 2004, 33.2: 106-120.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. Management a organizační chování. 2. roz. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DECI, Edward L.; KOESTNER, Richard; RYAN, Richard M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 1999, 125.6: 627.
- DOLEŽAL, Jan; MÁČHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FIELD, R. George. A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67.5: 523.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ G. Manažment pracovnej motivácie. 1.vyd. Bratislava, IRIS,2004, 170 s., ISBN 80- 89018-66-1.
- GOTTFRIED, Adele E. Academic intrinsic motivation in young elementary school children. *Journal of Educational psychology*, 1990, 82.3: 525.

- GUAY, Frédéric, et al. Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British journal of educational psychology*, 2010, 80.4: 711-735.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYNDERMAN, B. S. *The motivation to work*. New York: Wiley& Sons. 1959.
- HERZBERG, Frederick. *Motivation to work*. Routledge, 2017. ISBN: 978-1-56000-634-3.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd., 2. dotisk. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3.
- JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 8070794135.
- KMECOVÁ, Iveta, Alena KAJANOVÁ a Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická, 2018. ISBN 978-80-7468-120-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KRANZ, Johann; HAEUSSINGER, Felix. *Why deterrence is not enough: The role of endogenous motivations on employees' information security behavior*. Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland, 2014.
- KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.
- KROPP, Kristoffer. *The Cases of the European Values Study and the European Social Survey: European Constellations of Social Science Knowledge Production*. *Serendipities- Journal for the Sociology and History of the Social Sciences*, 2017, 2.1: 50-68.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. *Work motivation: The high performance cycle*. *Work motivation*, 1990, 1.4: 3-25.
- MASLOW, A. H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 1943, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.
- MERRY, Jenny. *Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention?.* *Strategic HR Review*, 2013, 13.1: 24-31.
- MOLTENI, Francesco; BIOLCATI, Ferruccio. *Shifts in religiosity across cohorts in Europe: A multilevel and multidimensional analysis based on the European Values Study*. *Social Compass*, 2018, 65.3: 413-432.

- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NIERMEYER, M a M SEYFFERT. Jak motivovat sebe i své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. Aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PENG, Ann Chunyan, et al. CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*, 2016, 41.2: 203-231.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- SPRANGER, Eduard. Types of men. The psychology and ethics of personality. 1928.
- SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V. A KOL. Základy podnikání. Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TEO, Thomas. Wilhelm Dilthey (1833–1911) and Eduard Spranger (1882–1963) on the developing person. *The Humanistic Psychologist*, 2003, 31.1: 74-94.
- Trendy v pracovních benefitech. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.karierio.cz/blog/trendy-v-pracovnich-benefitech/>. [cit. 2023-10-28].
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- TURNER, Julianne C. The influence of classroom contexts on young children's motivation for literacy. *Reading research quarterly*, 1995, 410-441.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. První vydání. Praha: Grada, 2017. 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁCHAL, Jan and Petra PÁRTLOVÁ. Personální management: řízení lidských zdrojů. 2. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 158 pp. ISBN 978-80-903888-8-8.
- VROOM, Victor Harold; DECI, Edward L. (ed.). Management and motivation. London, UK: Penguin, 1989.

10 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma motivačního procesu	17
Obrázek 2 Cyklické schéma motivace	20
Obrázek 3 Model motivace	21
Obrázek 4 Maslowova teorie hierarchie potřeb	26
Obrázek 5 Škála spokojenosti v (%).....	37

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled motivačních teorií	25
Tabulka 2 Udržovací a motivující faktory	27
Tabulka 3 Určení koeficientu váhy pořadí (KvPi)	36
Tabulka 4 Škála spokojenosti	37
Tabulka 5 Výpočet skutečné spokojenosti SS.....	38
Tabulka 6 Hierarchie důležitosti stimulů respondenta ke zvýšení výkonu	47
Tabulka 7 Hierarchie důležitosti stimulů respondenta k setrvání v podniku	55
Tabulka 8 Pořadí motivačních stimulů	73
Tabulka 9 Výkonný pracovník	74
Tabulka 10 Štábní pracovník.....	76
Tabulka 11 Nižší stupeň řízení.....	77
Tabulka 12 Střední stupeň řízení.....	79
Tabulka 13 Vyšší řídicí stupeň.....	80
Tabulka 14 Výpočet spokojenosti zaměstnanců daného podniku	81
Tabulka 15 Celková spokojenost a efektivita stimulů motivačního systému	82
Tabulka 16 Přehledné shrnutí výsledků výzkumu	84

10.3 Seznam grafů

Graf 1 Určení pohlaví respondentů	42
Graf 2 Věk respondentů	42
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů	43
Graf 4 Zastávaný stupeň řízení respondentů	44
Graf 5 Zaměření podniku	45
Graf 6 Velikost podniku	46
Graf 7 Výše odměny za práci	48
Graf 8 Poskytované benefity	49
Graf 9 Osobnost přímého nadřízeného	49
Graf 10 Seberealizace.....	50
Graf 11 Kariérní postup.....	51
Graf 12 Spoluúčast na rozhodování.....	51
Graf 13 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	52
Graf 14 Sociální ocenění pracovní skupinou	53
Graf 15 Pracovní prostředí	53

Graf 16 Pracovní doba	54
Graf 17 Výše odměny za práci	56
Graf 18 Poskytované benefity	56
Graf 19 Osobnost přímého nadřízeného.....	57
Graf 20 Seberealizace	58
Graf 21 Kariérní postup.....	58
Graf 22 Spoluúčast na rozhodování.....	59
Graf 23 Vize, strategie, úspěšnost podniku	60
Graf 24 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	60
Graf 25 Pracovní prostředí	61
Graf 26 Pracovní doba	61
Graf 27 Výše odměny za práci	62
Graf 28 Poskytované benefity	63
Graf 29 Osobnost přímého nadřízeného.....	64
Graf 30 Seberealizace	65
Graf 31 Kariérní postup.....	66
Graf 32 Spoluúčast na rozhodování.....	67
Graf 33 Vize, strategie, úspěšnost podniku	68
Graf 34 Morální ocenění vedoucím organizační jednotky	69
Graf 35 Sociální ocenění pracovní skupinou	70
Graf 36 Pracovní prostředí	71
Graf 37 Pracovní doba	72

10.4 Seznam použitých zkratk

KVP – koeficient váhy pořadí

SS – spokojenost se stimulem

ES – efektivita stimulu

CSMS – celková spokojenost se stávajícím motivačním systémem

CEMS – celková efektivita stávajícího motivačního systému

ESi (HSV) - efektivita stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

ESi (HSS) - efektivita pro setrvání zaměstnance v podniku

Přílohy

Příloha 1 Výpočet tabulky 6

Stimul výše odměny za práci -> $(26 \times 1) + (15 \times 2) + (10 \times 3) + (7 \times 4) + (11 \times 5) + (10 \times 6) + (9 \times 7) + (8 \times 8) + (7 \times 9) + (7 \times 10) + (6 \times 11) = \underline{555}$

Stimul poskytované benefity -> $(10 \times 1) + (8 \times 2) + (14 \times 3) + (7 \times 4) + (12 \times 5) + (15 \times 6) + (6 \times 7) + (13 \times 8) + (14 \times 9) + (11 \times 10) + (6 \times 11) = \underline{694}$

Stimul osobnost přímého nadřízeného -> $(17 \times 1) + (9 \times 2) + (11 \times 3) + (13 \times 4) + (11 \times 5) + (7 \times 6) + (8 \times 7) + (8 \times 8) + (11 \times 9) + (8 \times 10) + (13 \times 11) = \underline{659}$

Stimul seberealizace -> $(22 \times 1) + (15 \times 2) + (19 \times 3) + (16 \times 4) + (12 \times 5) + (11 \times 6) + (7 \times 7) + (4 \times 8) + (5 \times 9) + (4 \times 10) + (1 \times 11) = \underline{476}$

Stimul karierní postup -> $(17 \times 1) + (18 \times 2) + (15 \times 3) + (14 \times 4) + (3 \times 5) + (9 \times 6) + (8 \times 7) + (5 \times 8) + (8 \times 9) + (11 \times 10) + (8 \times 11) = \underline{589}$

Stimul spoluúčast na rozhodování -> $(5 \times 1) + (6 \times 2) + (12 \times 3) + (6 \times 4) + (12 \times 5) + (9 \times 6) + (14 \times 7) + (12 \times 8) + (15 \times 9) + (10 \times 10) + (15 \times 11) = \underline{785}$

Stimul vize, strategie, úspěšnost podniku -> $(7 \times 1) + (7 \times 2) + (6 \times 3) + (9 \times 4) + (6 \times 5) + (5 \times 6) + (15 \times 7) + (14 \times 8) + (13 \times 9) + (13 \times 10) + (21 \times 11) = \underline{830}$

Stimul morální ocenění vedoucím organizační jednotky -> $(2 \times 1) + (8 \times 2) + (4 \times 3) + (8 \times 4) + (13 \times 5) + (9 \times 6) + (12 \times 7) + (21 \times 8) + (9 \times 9) + (15 \times 10) + (15 \times 11) = \underline{829}$

Stimul sociální ocenění pracovní skupinou -> $0 \times 1 + 8 \times 2 + 6 \times 3 + 13 \times 4 + 6 \times 5 + 11 \times 6 + 18 \times 7 + 8 \times 8 + 17 \times 9 + 19 \times 10 + 10 \times 11 = \underline{825}$

Stimul pracovní prostředí -> $3 \times 1 + 12 \times 2 + 8 \times 3 + 8 \times 4 + 14 \times 5 + 21 \times 6 + 9 \times 7 + 12 \times 8 + 5 \times 9 + 11 \times 10 + 13 \times 11 = \underline{736}$

Stimul pracovní doba -> $7 \times 1 + 10 \times 2 + 11 \times 3 + 15 \times 4 + 16 \times 5 + 9 \times 6 + 10 \times 7 + 11 \times 8 + 12 \times 9 + 7 \times 10 + 8 \times 11 = \underline{678}$

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Výpočet tabulky 7

Stimul výše odměny za práci -> $(30 \times 1) + (14 \times 2) + (11 \times 3) + (14 \times 4) + (11 \times 5) + (3 \times 6) + (4 \times 7) + (9 \times 8) + (7 \times 9) + (6 \times 10) + (7 \times 11) = \underline{520}$

Stimul poskytované benefity -> $(6 \times 1) + (14 \times 2) + (12 \times 3) + (13 \times 4) + (13 \times 5) + (10 \times 6) + (5 \times 7) + (15 \times 8) + (13 \times 9) + (10 \times 10) + (5 \times 11) = \underline{674}$

Stimul osobnost přímého nadřízeného -> $(16 \times 1 + (10 \times 2 + (16 \times 3 + (11 \times 4 + (15 \times 5 + (12 \times 6 + (11 \times 7 + (8 \times 8 + (5 \times 9 + (6 \times 10 + (6 \times 11 = \underline{587}$

Stimul seberealizace -> $(19 \times 1) + (23 \times 2) + (12 \times 3) + (12 \times 4) + (11 \times 5) + (9 \times 6) + (7 \times 7) + (6 \times 8) + (3 \times 9) + (7 \times 10) + (7 \times 11) = \underline{529}$

Stimul karierní postup -> $(16 \times 1) + (15 \times 2) + (16 \times 3) + (9 \times 4) + (8 \times 5) + (13 \times 6) + (7 \times 7) + (6 \times 8) + (10 \times 9) + (10 \times 10) + (6 \times 11) = \underline{601}$

Stimul spoluúčast na rozhodování -> $(8 \times 1) + (12 \times 2) + (12 \times 3) + (15 \times 4) + (7 \times 5) + (7 \times 6) + (16 \times 7) + (9 \times 8) + (11 \times 9) + (10 \times 10) + (9 \times 11) = \underline{687}$

Stimul vize, strategie, úspěšnost podniku -> $(4 \times 1) + (5 \times 2) + (7 \times 3) + (9 \times 4) + (10 \times 5) + (10 \times 6) + (9 \times 7) + (21 \times 8) + (15 \times 9) + (10 \times 10) + (16 \times 11) = \underline{823}$

Stimul morální ocenění vedoucím organizační jednotky -> $(2 \times 1) + (3 \times 2) + (8 \times 3) + (9 \times 4) + (8 \times 5) + (10 \times 6) + (19 \times 7) + (15 \times 8) + (11 \times 9) + (21 \times 10) + (10 \times 11) = \underline{840}$

Stimul sociální ocenění pracovní skupinou -> $(5 \times 1) + (5 \times 2) + (5 \times 3) + (6 \times 4) + (8 \times 5) + (15 \times 6) + (10 \times 7) + (9 \times 8) + (16 \times 9) + (18 \times 10) + (19 \times 11) = \underline{859}$

Stimul pracovní prostředí -> $(4 \times 1) + (3 \times 2) + (8 \times 3) + (10 \times 4) + (9 \times 5) + (16 \times 6) + (14 \times 7) + (10 \times 8) + (18 \times 9) + (11 \times 10) + (13 \times 11) = \underline{808}$

Stimul pracovní doba -> $(6 \times 1) + (12 \times 2) + (9 \times 3) + (8 \times 4) + (16 \times 5) + (11 \times 6) + (14 \times 7) + (8 \times 8) + (7 \times 9) + (7 \times 10) + (18 \times 11) = \underline{728}$

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Výpočet tabulky výkonných pracovníků

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
Velmi nespokojen	0	2*0=0	2*0=0	0*0=0	0*0=0	3*0=0	1*0=0	1*0=0	2*0=0	2*0=0	1*0=0	0*0=0
Nespokojen	20	4*20=80	4*20=80	2*20=40	2*20=40	6*20=120	1*20=20	3*20=60	1*20=20	1*20=20	2*20=40	2*20=40
Spiše nespokojen	35	4*35=140	4*35=140	4*35=140	5*35=175	13*35=455	7*35=245	2*35=70	5*35=175	4*35=140	1*35=35	0*35=0
Spiše spokojen	65	12*65=780	12*65=780	8*65=520	17*65=1105	6*65=390	15*65=975	13*65=845	10*65=650	12*65=780	11*65=715	9*65=585
Spokojen	80	10*80=800	6*80=480	13*65=1040	8*80=640	4*80=320	8*80=640	11*80=880	12*80=960	13*80=1040	14*80=1120	13*80=1040
Velmi spokojen	100	0*100=0	4*100=400	5*100=500	0*100=0	0*100=0	0*100=0	2*100=200	2*100=200	0*100=0	3*100=300	8*100=800
Σ SVI		1800	1880	2240	1960	1285	1880	2055	2005	1980	2210	2465

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Výpočet tabulky štábních pracovníků

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
Velmi nespokojen	0	1*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	1*0=0	0*0=0	0*0=0	1*0=0	0*0=0	1*0=0	1*0=0
Nespokojen	20	3*20=60	4*20=80	2*20=40	1*20=20	12*20=240	2*20=40	5*20=100	4*20=80	2*20=40	2*20=40	0*20=0
Spiše nespokojen	35	11*35=385	11*35=385	2*35=70	6*35=210	14*35=490	7*35=245	5*35=175	6*35=210	6*35=210	4*35=140	4*35=140
Spiše spokojen	65	13*65=845	13*65=845	13*65=845	12*65=780	12*65=780	8*65=520	12*65=780	18*65=1170	12*65=780	12*65=780	9*65=585
Spokojen	80	10*80=800	11*80=880	16*80=1280	18*80=1440	3*80=240	14*80=1120	9*65=585	12*80=960	17*80=1360	16*80=1280	20*80=1600
Velmi spokojen	100	4*100=400	3*100=300	9*100=900	5*100=500	0*100=0	1*100=100	1*100=100	1*100=100	5*100=500	7*100=700	8*100=800
Σ SVI		2490	2490	3135	2950	1750	2675	2675	2520	2890	2940	3125

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Výpočet tabulky nižší stupeň řízení

Míra spokojenosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
Velmi nespokojen	0	1*0=0	1*0=0	1*0=0	1*0=0	1*0=0	0*0=0	1*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0
Nespokojen	20	1*20=20	0*20=0	2*20=40	0*20=0	1*20=20	1*20=20	0*20=0	1*20=20	2*20=40	0*20=0	0*20=0
Spiše nespokojen	35	3*35=105	4*35=140	2*35=70	3*35=105	7*35=245	2*35=70	1*35=35	2*35=70	0*35=0	3*35=105	1*35=35
Spiše spokojen	65	11*65=715	13*65=845	8*65=520	8*65=520	10*65=650	10*65=650	10*65=650	16*65=1040	8*65=520	5*65=325	8*65=520
Spokojen	80	7*80=560	3*65=240	10*80=800	11*80=880	5*80=400	12*80=960	12*80=960	2*80=160	12*80=960	13*80=1040	12*80=960
Velmi spokojen	100	2*100=200	4*100=400	2*100=200	2*100=200	0*100=0	0*100=0	1*100=100	4*100=400	3*100=300	4*100=400	4*100=400
Σ SVI		1600	1625	1630	1705	1335	1700	1745	1690	1820	1870	1915

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Výpočet tabulky střední stupeň řízení

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Velmi nespokojen	0	2*0=0	2*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0
Nespokojen	20	0*20=0	0*0=0	0*20=0	0*20=0	4*20=80	1*20=20	2*20=40	2*20=40	1*20=20	1*20=20	0*20=0
Spiše nespokojen	35	0*35=0	3*35=105	2*35=70	0*35=0	1*35=35	0*35=0	0*35=0	3*35=105	0*35=0	0*35=0	1*35=35
Spiše spokojen	65	5*65=325	7*65=455	4*65=260	7*65=455	4*65=260	7*65=455	8*65=520	3*65=195	9*65=585	6*65=390	4*65=260
Spokojen	80	7*80=560	2*80=160	8*80=640	5*80=400	4*80=320	5*80=400	4*80=320	6*80=480	4*80=320	4*80=320	8*80=640
Velmi spokojen	100	0*100=0	0*100=0	0*100=0	2*100=200	1*100=100	1*100=100	0*100=0	0*100=0	0*100=0	3*100=300	1*100=100
Σ SVi		885	720	970	1055	795	975	880	820	925	1030	1035

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Výpočet tabulky vyšší stupeň řízení

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Velmi nespokojen	0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0	0*0=0
Nespokojen	20	1*20=20	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0	0*20=0
Spiše nespokojen	35	1*35=35	2*35=70	0*35=0	0*35=0	1*35=35	1*35=35	1*35=35	0*35=0	0*35=0	1*35=35	0*35=0
Spiše spokojen	65	1*65=65	1*65=65	2*65=130	1*65=65	1*65=65	2*65=130	1*65=65	1*65=65	1*65=65	1*65=65	2*65=130
Spokojen	80	0*80=0	0*80=0	1*80=80	2*80=160	1*80=80	0*80=0	1*80=80	2*80=160	2*80=160	1*80=80	1*80=80
Velmi spokojen	100	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0	0*100=0
Σ SVi		120	135	210	225	180	165	180	225	225	180	210

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Výpočet tabulky všechny stupně řízení

Míra spokojenosti		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Velmi nespokojen	0	6*0=0	5*0=0	1*0=0	1*0=0	5*0=0	1*0=0	2*0=0	3*0=0	2*0=0	2*0=0	1*0=0
Nespokojen	20	9*20=180	8*20=160	6*20=120	3*20=60	24*20=480	5*20=100	10*20=200	8*20=160	6*20=120	5*20=100	2*20=40
Spiše nespokojen	35	19*35=665	24*35=840	10*35=350	14*35=490	36*35=1260	17*35=595	9*35=315	16*35=560	10*35=350	9*35=315	6*35=210
Spiše spokojen	65	42*65=2730	46*65=2990	35*65=2275	45*65=2925	33*65=2145	52*65=3380	44*65=2860	48*65=3120	42*65=2730	35*65=2275	32*65=2080
Spokojen	80	34*80=2720	22*80=1760	48*80=3840	44*80=3520	17*80=1360	39*80=3120	47*80=3760	34*80=2720	48*80=3840	48*80=3840	54*80=4320
Velmi spokojen	100	6*100=600	11*100=1100	16*100=1600	9*100=900	1*100=100	2*100=200	4*100=400	7*100=700	8*100=800	17*100=1700	21*100=2100
Σ SVi		6895	6850	8185	7895	5345	7395	7535	7260	7840	8230	8750

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Dotazník

Identifikační otázky

Otázky reprezentují respondenta. Pohlaví, věk, vzdělání, řídicí stupeň, druh a velikost podniku ve kterém pracujete.

*Pohlaví

📍 Určete Vaše pohlaví

(pouze muž nebo žena).



Žena



Muž

*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

*Vzdělání

📍 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

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

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

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

dukci, část na nehmotnou produkci); služby kombinující hmotnou i nehmotnou produkci (cestovní kanceláře) a podobně

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- PHP
- PSP
- PNP
- ČOP

*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

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- ČPD
- VSŘ
- SSŘ
- NSŘ
- ŠP
- VP

*Zaměření podniku

Určete zaměření Vašeho podniku:

PHP --> podnik s hmotnou produkcí

PNP --> podnik s nehmotnou produkcí

PSP --> podnik se smíšou 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, pojištvnictví, právní služby, software, show business a podobně.

- **Smíšenou 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

účetní, část na nehmotnou produkci); služby kombinující hmotnou i nehmotnou produkci (cestovní kanceláře) a podobně

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- PHP
- PSP
- PNP
- ČOP

*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

Stanovení hierarchie motivačních stimulů

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

* HSV

Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu

(HSV --> hierarchie stimulů pro výkon)

Stimuly:

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) Špo
Vize --> vize, 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 seřídíte své volby sestupně podle svého hodnocení.

Pracovní doba --> (volná, klouzává, 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

Dostupné položky

Příjem
Benefity
Vedoucí
Seberealizace
Postup
Spoluúčast
Vize
Morální ocenění
Sociální ocenění
Prostředí
Pracovní doba

Vaše pořadí

--

Jiný stimul 1

- 🕒 Pokud má na Vaš pracovní výkon vysoký vliv jiný stimul uveďte ho a přiřďte mu pořadí, jako kdyby byl mezi uvedenými stimuly (např.: oběd zdarma 8). Pokud takový stimul neexistuje nebo se neumístí v první desítce stimulů, na otázku neodpovídejte.

--

*HSS

- 🕒 Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů pro Vaše setrvání v podniku.

(HSS --> Hierarchie stimulů 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 --> kariérní 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)

Vize --> vize, 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, dávká 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, klouzává, 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

Dostupné položky

Příjem
Benefity
Vedoucí
Seberealizace
Postup
Spoluúčast

Vaše pořadí

--

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 nespoojenost s daným stimulem ve Vašem podniku.

	Velmi nespokojem	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"/>

Zdroj: Vlastní zpracování