

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Analýza efektivnosti motivačního systému a možnosti  
jeho zlepšení**

**Bc. Jan Jakab**

**© 2022 ČZU v Praze**

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Jakab

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Analýza efektivity motivačního systému podniku**

Název anglicky

**Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivnost současného motivačního systému daného podniku a zjistit efektivnost jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Na základě zjištěných dat vypracovat doporučení, která povedou ke zvýšení efektivnosti 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 efektivnosti jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivnosti motivačního systému jako celku.

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

Použité jsou metody dotazníkového šetření, indukce a dedukce.

**Doporučený rozsah práce**

70 – 80 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.  
BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.  
KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.  
NIERMEYER, R. SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.  
PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.  
ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.  
TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

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

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

**Konzultant**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

---

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Analýza efektivnosti motivačního systému a možnosti jeho zlepšení“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce prof. Ing. Jana Hrona, DrSc., dr. h. c., a s podporou konzultanta Ing. Arnošta Traxlera, CSc., 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 31.3.2022

---

## **Poděkování**

Děkuji panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., a panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za odborné a cenné rady, které mi poskytli. Dále děkuji zaměstnankyni společnosti XY, která mě propojila s vedením podniku, a která mi od něj zprostředkovala připomínky a podněty ke zpracování diplomové práce. Závěrečné poděkování si zaslouží moje rodina, jež mě ve studiu celou dobu podporovala.

# **Analýza efektivnosti motivačního systému a možnosti jeho zlepšení**

## **Abstrakt**

Diplomová práce „Analýza efektivnosti motivačního systému a možnosti jeho zlepšení“ se zabývá motivací, a stimulací vybraných podnětů a ověřením spokojenosti s těmito podněty v podniku XY.

Výsledek práce byl dosažen stanovením koeficientů váhy pořadí důležitosti vybraných stimulů, které byly přiřazeny podle preferencí zaměstnanců podniku XY, aby bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci spokojeni nejen s jednotlivými podněty a jejich efektivností, ale také i s celkovým motivačním systémem podniku.

Vlastní práce začala ověřováním spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimuly formou dotazníkového šetření. Z výsledků analýzy dotazníkového šetření pak byla zjištěna spokojenost, jejich efektivnost a význam pro motivační systém podniku. Poslední část práce byla vyhotovena na základě žádosti vedení, zahrnuje analýzu jednotlivých stimulů dle stupně řízení.

Závěr práce obsahuje návrh na zlepšení s doporučením zaměřit se na mzdovou agendu, protože u ní byla zjištěna nejmenší efektivnost z vybraných stimulů, ale zároveň nejvyšší váha pořadí, jež jí přisoudili zaměstnanci. Byla tedy vyhodnocena jako nejdůležitější podnět ke zvýšení pracovního výkonu i k setrvání v podniku.

**Klíčová slova:** Motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivnost, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnoticí škála.

# Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise

## **Abstract**

The diploma thesis "Analysis of the effectiveness of the motivation system and possibilities for its improvement" deals with motivation, stimulation, and satisfaction of the given incentives in the selected company XY.

The result of the thesis was achieved by determining the weight coefficients of the order of importance of the given incentives, which were assigned according to the preferences of the employees of enterprise XY to determine the satisfaction and effectiveness of the employees both with individual incentives and with the overall motivational system in the enterprise.

The actual work started by verifying the satisfaction with the selected incentives according to the employees in the selected enterprise through a questionnaire survey. The results of the questionnaire survey analysis show the satisfaction, effectiveness, and importance of the given incentives.

The last part of the actual thesis was prepared based on the request of the management. It includes the analysis of each incentive according to its level.

The conclusion of the thesis includes a suggestion for improvement with a recommendation to focus on payroll. It had the lowest effectiveness of the selected incentives. Also the highest-ranking weight is assigned by the employees. The employees rated it the most important incentive to increase job performance and retention.

**Keywords:** Motivation, incentives, benefits, employee remuneration, questionnaire, satisfaction, efficiency, motivation system, coefficients of importance, ranking scale.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>18</b>
<b>2 Cíl práce .....</b>	<b>20</b>
2.1 Cíl práce .....	20
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>21</b>
3.1 Motivace .....	21
3.2 Motiv .....	22
3.3 Stimul .....	23
3.4 Motivační proces.....	23
3.5 Typy motivace .....	24
3.6 Nástroje motivace .....	25
3.6.1 Kritika .....	25
Zjištění důvodu selhání.....	25
Vytknutí nedbalosti a nezodpovědnosti.....	25
Stanovení očekávání .....	26
Kritika má být adresná.....	26
Kritika nesmí obsahovat osobní napadení .....	26
Kritika má být diskrétní .....	26
Kritika má mít odpovídající formu .....	26
3.6.2 Pochvala .....	27
Pochvala má být adresná .....	27
Pochvala má být konkrétní .....	27
Pochvala má být diskutována .....	27
Pochvala má být zasloužená .....	27
Pochvala má být zveřejněna .....	28
Pochvala má být správně načasována.....	28
3.6.3 Finanční odměna.....	28
Pevná složka mzdy .....	28
Pohyblivá složka mzdy .....	28
Odměna ukazuje pracovní výkon .....	29
Pochopitelnost systému .....	29
Sounáležitost pracovníků s výsledky firmy .....	29
Správné načasování odměny.....	29
Pochopení pravidel odměňování.....	29



Přiměřená výše odměny.....	30
Diskrétnost.....	30
3.6.4 Sociální motivace.....	30
3.6.5 Morální motivace.....	30
3.7 Pracovní motivace.....	30
3.7.1 Zpětná vazba.....	31
3.8 Hodnocení zaměstnanců.....	31
Neformální hodnocení.....	31
Formální hodnocení.....	32
3.9 Odměňování pracovníků.....	32
3.9.1 Prostředky pro stimulaci.....	35
3.9.1.1. Peněžitá odměna.....	36
Sankce.....	38
3.9.1.2. Nepeněžitá odměna.....	38
3.9.2 Náplň práce.....	38
3.9.3 Pracovní podmínky.....	39
3.9.4 Styl řízení a vedení lidí.....	39
3.9.5 Podněcování zaměstnanců.....	40
3.9.6 Firemní image.....	40
3.10 Zaměstnanecké benefity.....	41
<b>4 Metodika.....</b>	<b>43</b>
4.1 Hierarchie motivačních stimulů (HSV, HSS).....	43
4.1.1 Seřazení motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu.....	43
4.1.2 Seřazení motivačních stimulů pro setrvání v podniku.....	43
4.2 Stanovení váhy důležitosti.....	43
4.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP).....	43
4.4 Dotázání respondentů na spokojenost s daným stimulem (SS).....	44
4.5 Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES).....	45
4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS).....	45
4.7 Výpočet celkové efektivnosti s motivačním systémem (CEMS).....	46
<b>5 Vlastní práce.....</b>	<b>47</b>
5.1 Představení podniku.....	47
5.2 Organizační struktura.....	47
5.3 Řídící struktura.....	48
5.4 Sběr dat.....	49
5.5 Zpracování dat.....	50
5.5.1 Seřazení stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (HSV).....	50
5.5.2 Seřazení motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS).....	56

5.5.3	Stanovení koeficientu váhy pořadí.....	61
5.5.4	Spokojenost s daným stimulem .....	62
5.5.5	CSMS A CEMS .....	65
5.6	Zpracování na základě žádosti vedení podniku .....	66
5.6.1	Výše odměny za práci.....	67
5.6.2	Poskytované benefity .....	68
5.6.3	Osobnost přímého nadřízeného.....	69
5.6.4	Seberealizace.....	70
5.6.5	Kariérní postup.....	71
5.6.6	Spoluúčast na rozhodování .....	72
5.6.7	Vize, strategie, úspěšnost podniku.....	73
5.6.8	Sociální ocenění pracovní skupinou .....	74
5.6.9	Pracovní prostředí .....	75
5.6.10	Pracovní doba.....	76
<b>6</b>	<b>Výsledky .....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
	<b>ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. Přeložil Jozef KOUBEK. Praha: Grada publishing. ISBN: 80-247-0469-2.....</b>	<b>78</b>
	<b>ARMSTRONG, Michael. Personální Management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN:80-7169-614-5.....</b>	<b>78</b>
	<b>BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-064-3.....</b>	<b>78</b>
	<b>BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management: [co je management, procesní řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-2235-8.....</b>	<b>78</b>
	<b>Dvořáková, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Praha:C.H.BECK Beckovy ekonomické učebnice. ISBN: 978-80-7179-893-4. ....</b>	<b>78</b>
	<b>KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3. ....</b>	<b>78</b>
	<b>KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4.vyd. Grada publishing, 2011. ISBN:978-80-247-3823-9. ....</b>	<b>78</b>
	<b>NIERMEYER, R., SEYFERT, M., &amp; KUNST, P. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Vydání 1., Grada publishing, a.s., Praha 2005, ISBN:80-247-1223-7.</b>	<b>78</b>
	<b>OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi Praha: Grada, 2006. ISBN:80-247-1726-3.....</b>	<b>79</b>
	<b>PELC, V., Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi, Sondy, Praha, 2005. ISBN: 80-868446-04-0.....</b>	<b>79</b>

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5515-1. ....	79			
PLAMÍNEK, Jiří, <i>Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4.vyd.</i> Grada publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3664-8. ....	79			
POPEK, T. <i>Pracovní motivace, Bakalářská práce (Bc.), Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, 2008.</i> .....	79			
Šikýř, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN – 978-80-247-5870-1. ....	79			
TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. <i>Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.</i> Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-0882-9.....	79			
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, Manažer, 2017. ISBN:978-80-271-0227-3.....	79			
VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚTÍK, 2008. <i>Sociální psychologie. 2.přepřacované a rozšířené vydání,</i> Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-1428-8.....	79			
VÝROST, Jozef, Slamětík Ivan, Sollarová Eva, 2019. <i>Sociální psychologie.</i> Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-5775-9.....	79			
WAGNEROVÁ, Irena, 2008. <i>Hodnocení a řízení výkonnosti.</i> Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2361-7 .....	79			
<b>8 Přílohy</b> .....	<b>80</b>			
<b>Pokyny pro vyplňování:</b> .....	<b>80</b>			
1) Vybranou odpověď označte zaškrtnutím: <input checked="" type="checkbox"/> .....	80			
2) Při určování pořadí označte pořadí do připravených rámečků 1, 2, 3, atd.....	80			
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td style="text-align: center;">1</td></tr><tr><td style="text-align: center;">2</td></tr><tr><td style="text-align: center;">3</td></tr></table> .....	1	2	3	80
1				
2				
3				
3) Pokud máte jiné, vlastní řešení, uveďte ho jako jednu z možností a stanovte jeho pořadí. ....	80			
1 <input type="checkbox"/> muž.....	80			
2 <input type="checkbox"/> žena .....	80			
Váš věk? (ID2).....	80			
3 <input type="checkbox"/> 20 – 30 (ID21).....	80			
4 <input type="checkbox"/> 31 – 40 (ID22).....	80			
5 <input type="checkbox"/> 41 – 50 (ID23).....	80			

6	<input type="checkbox"/>	51 – 60	(ID24)	.....	80
7	<input type="checkbox"/>	61 a více	(ID25)	.....	80
		Vaše dosažené vzdělání? (ID3)			80
8	<input type="checkbox"/>	základní	(ID31)	.....	80
9	<input type="checkbox"/>	střední odborné	(ID32)	.....	80
10	<input type="checkbox"/>	střední všeobecné	(ID33)	.....	80
11	<input type="checkbox"/>	vysokoškolské humanitní	(ID34)	.....	81
12	<input type="checkbox"/>	vysokoškolské technické	(ID35)	.....	81
13	<input type="checkbox"/>	vysokoškolské ekonomické	(ID36)	.....	81
14	<input type="checkbox"/>	jiné --> uveďte jaké:	(ID37)	.....	81
		Vámi zastávaný stupeň řízení? (ID4)			81
		Zvolte jednu z následujících odpovědí.			81
15	<input type="checkbox"/>	člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)	(ID41)	.....	81
16	<input type="checkbox"/>	vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)	(ID42)	.....	81
17	<input type="checkbox"/>	střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	(ID43)	.....	81
18	<input type="checkbox"/>	nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)	(ID44)	.....	81
19	<input type="checkbox"/>	štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	(ID45)	.....	81
20	<input type="checkbox"/>	výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	(ID46)	.....	81
		Určete zaměření Vašeho podniku (ID5)			81
21	<input type="checkbox"/>	pracujete v podniku s hmotnou produkcí	(ID51)	.....	81
22	<input type="checkbox"/>	pracujete v podniku s nehmotnou produkcí	(ID52)	.....	81
23	<input type="checkbox"/>	pracujete v podniku se smíšenou produkcí	(ID53)	.....	81
24	<input type="checkbox"/>	pracujete v podniku s čistě obchodní činností	(ID54)	.....	81
		Jaká je velikost Vašeho podniku? (ID6)			81
		Velikost podniku posuzujte podle počtu zaměstnanců			81
		Malý podnik --> (1 – 50 zaměstnanců)			81

Střední menší podnik --> (51 – 300 zaměstnanců).....	81
Střední větší podnik --> (301 – 1.400 zaměstnanců) .....	81
Velký podnik více než --> (1.401 zaměstnanců) .....	81
25 <input type="checkbox"/> pracujete v malém podniku (ID61) .....	81
26 <input type="checkbox"/> pracujete ve středním menším podniku (ID62) .....	82
27 <input type="checkbox"/> pracujete ve střední větším podniku (ID63).....	82
28 <input type="checkbox"/> pracujete velkém podniku .....	82
2. Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta (HS).....	82
V této části dotazníku stanovte pořadí motivačních stimulů podle toho, jak významně ovlivňují vaše pracovní chování (motivují ke zvýšení pracovního výkonu nebo setrvání v podniku) .....	82
Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu (HSV)	82
Do rámečku doplňte pořadí (1 – 10) jednotlivých stimulů, kde 1 je pro Vás nejvýznamnější stimul a 10 nejméně významný stimul. ....	82
Pokud považujete za důležitější jiný neuvedený stimul, uveďte jaký, a uveďte jeho postavení v hierarchii uvedených stimulů (zařaďte ho do pořadí). ....	82
Stanovte pořadí stimulů. ....	82
29 <input type="checkbox"/> výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna) (HSV1)...	82
30 <input type="checkbox"/> poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy) (HSV2)	82
31 <input type="checkbox"/> osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost) .....	82
32 <input type="checkbox"/> seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vašim schopnostem) .....	82
33 <input type="checkbox"/> karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici).....	82

- 34  spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování (HSV6) 82  
o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti) ..... 82
- 35  vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi (HSV7) 82  
a strategie, které vedou k úspěchu podniku)..... 82
- 36  morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na (HSV8)82  
pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise).. 82
- 37  sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské (HSV9) 82  
vztahy ve skupině, sociální klima) ..... 82
- 38  pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště) (HSV10) ..... 82
- 39  pracovní doba (volná, klouzavá, home office) (HSV11)..... 82
- 40  ..... (HSV12) ..... 82
- Pokud považujete některý stimul, který není uveden, pro Vás za důležitý, uveďte ho a označte jeho pořadí..... 82**
- Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS).... 83**
- Do rámečku doplňte pořadí (1 – 10) jednotlivých stimulů, kde 1 je pro Vás nejvýznamnější stimul a 10 nejméně významný stimul. .... 83**
- Stanovte pořadí stimulů. .... 83**
- 41  výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna) (HSS1) ... 83
- 42  poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy) (HSS2) 83
- 43  osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, (HSS3)..... 83  
komunikativnost, spravedlnost) ..... 83

- 44  83 seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá (HSS4) 83  
 Vašim schopnostem) ..... 83
- 45  83 karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší (HSS5) 83  
 řídicí pozici) ..... 83
- 46  83 spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování (HSS6) 83  
 o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti) ..... 83
- 47  83 vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi (HSS7) 83  
 a strategie, které vedou k úspěchu podniku) ..... 83
- 48  83 morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na (HSS8)83  
 pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise).. 83
- 49  83 sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské (HSS9) 83  
 vztahy ve skupině, sociální klima) ..... 83
- 50  83 pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště) (HSS10) ..... 83
- 51  83 pracovní doba (volná, klouzavá, home office) (HSS11) ..... 83
- 52  ..... (HSS12) ..... 83
- Pokud považujete některý stimul, který není uveden, pro Vás za důležitý, uveďte ho 83  
 a označte jeho pořadí ..... 83
- 53  84 Označte stupeň Vaší spokojenosti s uvedeným stimulem ..... 84
- 54  ..... 84

55	<input type="checkbox"/>	.....	84
56	<input type="checkbox"/>	.....	84
57	<input type="checkbox"/>	.....	84
58	<input type="checkbox"/>	.....	84
59	<input type="checkbox"/>	.....	84
60	<input type="checkbox"/>	.....	84
61	<input type="checkbox"/>	.....	85
62	<input type="checkbox"/>	.....	85
63	<input type="checkbox"/>	.....	85
64	<input type="checkbox"/>	.....	85

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb .....	22
Obrázek 2 Rozdíl mezi stimulem a motivem .....	23
Obrázek 3 Vnitřní a vnější motivace.....	24
Obrázek 4 Škála spokojenosti s vybraným stimulem.....	44
Obrázek 5 Organizační struktura .....	48
Obrázek 6 Řídící struktura .....	49

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Systém odměňování a jeho součásti.....	34
Tabulka 2 - Složení celkové odměny .....	36
Tabulka 3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP).....	44
Tabulka 4 Motivační stimul mzda .....	45
Tabulka 5 HSV 1.....	50
Tabulka 6 HSV 2.....	51
Tabulka 7 HSV 3.....	51



<b>Tabulka 8 HSV 4</b> .....	52
<b>Tabulka 9 HSV 5</b> .....	53
<b>Tabulka 10 HSV 6</b> .....	53
<b>Tabulka 11 HSV 7</b> .....	54
<b>Tabulka 12 HSV 8</b> .....	54
<b>Tabulka 13 HSV 9</b> .....	55
<b>Tabulka 14 HSV 10</b> .....	55
<b>Tabulka 15 HSS 1</b> .....	56
<b>Tabulka 16 HSS 2</b> .....	56
<b>Tabulka 17 HSS 3</b> .....	57
<b>Tabulka 18 HSS 4</b> .....	57
<b>Tabulka 19 HSS 5</b> .....	58
<b>Tabulka 20 HSS 6</b> .....	58
<b>Tabulka 21 HSS 7</b> .....	59
<b>Tabulka 22 HSS 8</b> .....	59
<b>Tabulka 23 HSS 9</b> .....	60
<b>Tabulka 24 HSS 10</b> .....	60
<b>Tabulka 25 KVP</b> .....	61
<b>Tabulka 26 Přidání vah</b> .....	62
<b>Tabulka 27 Výpočet SV hodnoty</b> .....	63
<b>Tabulka 28 Výpočet SS</b> .....	64
<b>Tabulka 29 ES</b> .....	65
<b>Tabulka 30 CSMS A CEMS</b> .....	66
<b>Tabulka 31 Stimul výše odměny za práci</b> .....	67
<b>Tabulka 32 Poskytované benefity</b> .....	68
<b>Tabulka 33 Osobnost přímého nadřízeného</b> .....	69
<b>Tabulka 34 Seberealizace</b> .....	70
<b>Tabulka 35 Kariérní postup</b> .....	71
<b>Tabulka 36 Spoluúčast na rozhodování</b> .....	72
<b>Tabulka 37 Vize, strategie, úspěšnost podniku</b> .....	73
<b>Tabulka 38 Sociální ocenění pracovní skupinou</b> .....	74
<b>Tabulka 39 Pracovní prostředí</b> .....	75
<b>Tabulka 40 Pracovní doba</b> .....	76

## Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

**CSMS** – celková spokojenost s motivačním systémem

**CEMS** – celková efektivnost motivačního systému

**HSV** – hodnocení stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

**HSS** – hodnocení stimulů pro setrvání podniku

**SS** – hodnocení spokojenosti s daným stimulem

**ES** – hodnocení efektivnosti daného stimulu

**KVP** – koeficient váhy pořadí

**SV** – spokojenost x výběry

# 1 Úvod

Nadšení pro práci je závislé na uznání a dostatečném ocenění zaměstnanců. Zaměstnanci, kterým se v práci dostane uznání a dobrého ohodnocení, dělají svou práci zodpovědněji, s větší zábavou a jsou k podniku loajálnější.

Motivace zaměstnanců bude hrát i nadále významnou roli, protože spokojení zaměstnanci jsou základem budování úspěšného podniku. Důležitou součástí motivace je také důvěra od řídicích pracovníků. Mnoho zaměstnanců nechce jen přihlížet a dělat malé kroky, ale chtějí také nést odpovědnost a dělat klíčová rozhodnutí, která mohou podnik posunout kupředu.

V dnešní uspěchané době se na zaměstnance často kladou vyšší a vyšší nároky, což by mohlo způsobovat ztrátu vnitřní motivace a pocitu radosti z dobře odvedené práce.

Proto je potřeba se zaměřit na motivaci pracovníků, aby k tomu nedocházelo. Práce musí být pro zaměstnance zábavou, protože pak do ní rádi chodí a záleží jim na ní.

Je známa spousta cest, jak zaměstnance motivovat. Jednotlivé podniky mají svůj motivační systém přizpůsoben svým zaměstnancům, resp. typům lidí, kteří v nich pracují. Motivační systém musí být nastaven tak, aby byl zajímavý pro většinu z nich.

Nedá se tedy nastavit pro všechny, ale je potřeba, aby s ním byla spokojena většina zaměstnanců.

Motivovaní zaměstnanci oceňují možnosti, jak zlepšovat svůj pracovní výkon, mají chuť setrvat v podniku déle a cítí se více docenění. Pro podnik to znamená, menší fluktuaci zaměstnanců a méně práce se zaučováním pracovníků, kteří po nějaké kratší době stejně odejdou.

Další nevýhodou velké fluktuace může být přetahování zaměstnanců, ve chvíli, kdy si zaměstnanci rozumí lidsky, je tam šance, že pokud fluktuant odejde, bude se do nového podniku přetáhnout i kolegu z předchozího zaměstnání.

Jedním z hlavních faktorů, proč je motivace pro zaměstnance důležitá, je pracovní doba. Nejčastější pracovním úvazkem na hlavní pracovní poměr je 8,5hodinová pracovní doba, což je přibližně třetina dne. Člověk tedy za svůj život stráví v zaměstnání zhruba třetinu života.

Tato diplomová práce se bude zabývat analýzou motivačního systému v společnosti XY. Podnik v diplomové práci nebude vystupovat pod svým jménem, protože si přál zůstat v anonymitě. Je to firma s hmotnou produkcí z oblasti energetiky.

## **2 Cíl práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat slabá místa motivačního systému v energetickém podniku a následně doporučit takové úpravy, které zajistí vyšší spokojenost zaměstnanců a jejich dlouhodobé setrvání zaměstnanců v podniku.

Dílčím cílem práce je ověřit nejen spokojenost zaměstnanců s jednotlivými stimuly, a s motivačním systémem jako celkem, ale také ověřit jeho efektivnost.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského „movere“ znamená pohybovat či hýbat. Označující skutečnost s ohledem na každého člověka je potřeba použít specifické hybné síly, vědomé či nevědomé, ovlivňující jeho činnost (jak jedná, jak se chová a co prožívá).

Plamínek (2015, str.30) k tomu uvádí: *„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejenom správné v obsahu, ale i věrohodné formou.“*

Motivace je jedním z nejúčinnějších a nejvýznamnějších stimulů, který může řídicí pracovník uplatnit na své podřízené, aby jejich pracovní výsledky z pohledu kvality i kvantity byly, co nejlepší. Je to vnitřní nebo vnější motiv, který podceňuje člověka k dosažení cíle. Motiv také souvisí s pracovitostí zaměstnance, čím více je motivovaný, tím více práce udělá, za kratší dobu, a s větší zodpovědností.

(Slaměník, Výrost, Sollarová, 2019, str. 630) uvádí: *„Základním vnitřním zdrojem motivace je motiv či pohnutka. Určuje směr a intenzitu chování ve dvojitým smyslu. Jednak jako právě působící síla, to je aktualizovaný motiv, jednak jako dispozice k jejímu vzniku a uplatnění.“*

Mezi nejznámější teorie patří Maslowova pyramida lidských potřeb (1954), Maslow rozlišuje: (Wágnerová, 2008, str.14):

- fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřeby jako spánek, potrava, voda a vzduch
- potřeby jistoty a bezpečí – stabilita, řád a fyzické bezpečí
- potřeby sounáležitosti – potřeba patřit do kolektivu, být v něm přijat
- potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení, funkce
- potřeba seberealizace – objevení sebestpotenciálu a uplatnění schopností

*Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb*



Zdroj: Armstrong, 1999.

**McGregorova teorie pracovní motivace X a Y** rozlišuje dva typy pracovníků. První typ je pracovník X, který neudělá nic navíc, nechce nést zodpovědnost a práci se vyhýbá, jak to jen jde. Tento typ pracovníka je potřeba kontrolovat a zadávat mu úkoly. Pracovní typ Y opakem pracovníka X, chce tvořit, vynalézat, nést zodpovědnost a je v práci aktivní (McGregor, 1959).

Tureckiová (2007) tvrdí, že mezi hlavní proměnné, jež určují sílu motivace, patří situace, motivy, předchozí zkušenosti, budoucí očekávání, a hodnota cíle včetně možnosti reálně cíle dosáhnout. Motivace je vyjádřena v ochotě vynaložit určité úsilí, které je nutné k dosažení stanoveného cíle.

### **3.2 Motiv**

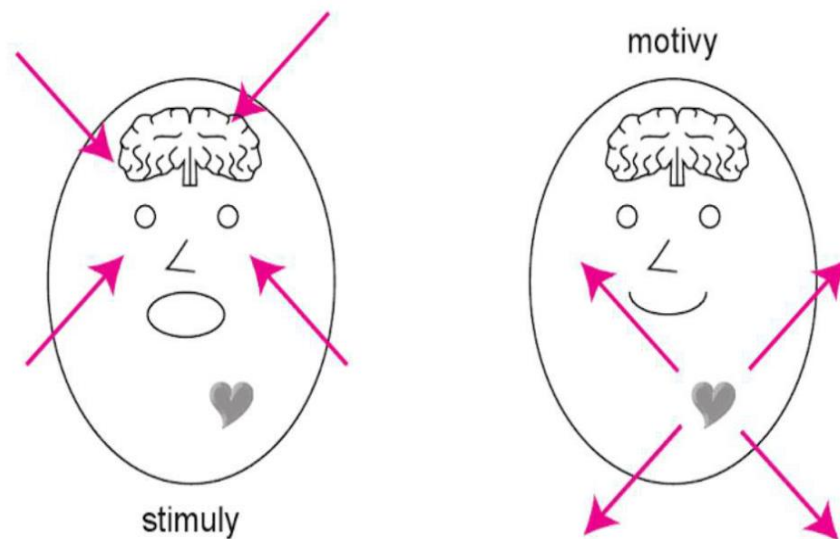
Motiv je myšlenka pocházející ze strádání (pocit nicotnosti) nebo naopak z přesycení (člověk se chce něčeho zbavit), který je zaměřena na uspokojení lidské potřeby. Působnost motivuje je tak dlouho, dokud není naplněna potřeba. Motiv úzce souvisí s pojmem cíl, resp. dosáhnout určitého cíle. Existuje několik druhů motivu. Jedním z druhů může být motiv s jasným cílem, kterého se člověk snaží dosáhnout (např. vybudovat vlastní firmu).

Dalším druhem motivu může být motiv s nejasným cílem (např. nalezení práce, která bude člověka bavit). Na člověka působí více stimulů najednou. Převaha pozitivních stimulů člověka motivuje, pokud je převažují negativní tak ho spíše demotivují.

### 3.3 Stimul

Stimulem je označován podnět, který vychází z okolí jedince a následně podněcuje jedince k aktivitě. Hlavní využití stimulů je u motivace pracovníků v části vytyčení cílů. V oboru personalistiky jsou užívány stimuly, jako jsou mzda nebo plat, kariérní posun, veřejné uznání, jistota práce či další benefity.

*Obrázek 2 Rozdíl mezi stimulem a motivem*



Zdroj: (PLAMÍNEK, 2015).

### 3.4 Motivační proces

Motivační proces je vzájemné působení vnějších i vnitřních motivů, jež vede k dosažení stanoveného cíle. Je složen ze 4 částí. Motivační proces má cyklický charakter. Na počátku stojí neuspokojená potřeba, a následně při dostatečně silném motivu, dochází k vyvinutí úsilí pro uspokojení potřeb.

Pro dosažení cíle uspokojení jednou potřebou, se po určitém čase objeví další neuspokojené potřeby, a celý motivační proces se opakuje. Z pohledu motivace pracovní, je tedy potřeba, aby motivační systém byl stabilní, ale zároveň také dost pružný na reakce při změnách potřeb motivovaných pracovníků nebo vnějších okolností a trendů.

### 3.5 Typy motivace

Rozdělení typů motivace na vnější a vnitřní ukazuje obrázek 3. Pokud zaměstnanci shledávají svou pracovní náplň jako zajímavou, důležitou a dostatečně osobní, je to pro ně vnitřní motivace. Vnitřní motivace lidem umožňuje využívat a rozvíjet své dovednosti nebo přednosti a dosáhnout úspěchu (Armstrong, Taylor, 2015).

Vnější motivaci představují stimuly, které mají pracovníky motivovat svou práci vykonávat tak, jak nejlépe umí. Vnější motivace nemusí mít tak dlouhou účinnost jako motivace vnitřní. U vnější motivace mohou být stimuly využity na to, aby byli zaměstnanci motivováni.

Pro motivaci zaměstnance je možné využít zvýšení platu, zavedení pravidelných odměn, lepší pracovní místo či pochvalu, ale mohou to být i negativní stimuly, např. tresty, pokuty nebo odebrání odměn (Armstrong, Taylor, 2015).

*Obrázek 3 Vnitřní a vnější motivace*



Zdroj: Armstrong, 2002



## **3.6 Nástroje motivace**

Každý motivační program obsahuje jako základní prvky nástroje motivace. Při výběru konkrétního motivačního nástroje by měl být kladen důraz na odpovídající formu motivace, ale je potřeba zvolit také správný způsob, kterým bude daný nástroj použit. Jako tři nejčastější nástroje motivace jsou uznávány – kritika, pochvala nebo sociální a finanční motivace.

### **3.6.1 Kritika**

Kritika a následné postihy či pokuty by měly být využívány podobně jako pochvala. Kritika ukazuje nesprávný postup při plnění pracovních činností a měla by sloužit k jeho nápravě. Použití kritiky musí být citlivější, neboť by mohla pracovníka spíše demotivovat, popř. urazit, protože on je přesvědčen o tom, že dělá maximum. Dodržují se zde základní pravidla a zásady, aby nedocházelo k různým nedorozumění mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným (Tureckiová, 2007).

#### **Zjištění důvodu selhání**

Prvotním pravidlem kritiky je odhalení důvodu selhání, jak je možné, že k takové chybě vůbec došlo. Důležitou součástí je komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, která má vyjasnit podrobnosti k nastalé situaci. Mnoho případů ukáže, že nešlo o chybu pracovníka, ale třetí strany.

#### **Vytknutí nedbalosti a nezodpovědnosti**

Vedoucí pracovník by měl rovněž zjistit i události, které předcházely selhání pracovníka. V případě chyby z nedbalosti je potřeba zajistit správné potrestání, aby již k takovému selhání nedošlo. Při chybě z neschopnosti, není na místě potrestat pracovníka. Spíše je na místě zprostředkovat mu takové kompetence, jež zajistí, že bude schopen tuto činnost vykonávat a plnit stanovené cíle. V případě chyby kvůli nedostatku informací, tedy chyby z nevědomosti, následuje stejný postup, je nutné zajistit pracovníkovi dostatečné informace, popř. úkol svěřit kompetentnějšímu zaměstnanci (Bělohávek a kol, 2016).

### **Stanovení očekávání**

Než je úkol pracovníkovi zadán, je potřeba si stanovit přesná kritéria, která mu jsou dostatečně sdělena a vysvětlena, aby pak nedošlo k nedorozumění. Jen tak lze zajistit, že pracovník nebude kritizován za něco, co sice neudělal, ale co při zadání úkolu nebylo dostatečně sděleno. Zaměstnanec by měl mít k dispozici informace ohledně kvantity, kvality a termínu úkolu.

### **Kritika má být adresná**

Společným ukazatelem, který platí pro kritiku i pochvalu, je adresnost měla by být směřována na konkrétního pracovníka. Kolektivní kritika by mohla způsobit to, že pracovníci, na něž by kritika měla mířit, na ni nebudou brát řádný zřetel, zatímco pracovníci, kterých by se kritika týkat neměla, mohou být demotivováni k plnění dalších pracovních povinností.

### **Kritika nesmí obsahovat osobní napadení**

Vedoucí pracovník by nikdy neměl hodnotit charakter podřízeného pracovníka. Výtky by se měly týkat především kvantity, kvality či špatně zvolených pracovních postupů. Osobní negativní hodnocení bude pro zaměstnance spíše demotivující (Tureckiová, 2007).

### **Kritika má být diskrétní**

Aby byla kritika účelná, je potřeba zachovat její diskrétnost, zahrnout do ní pouze vedoucího pracovníka a podřízeného. Výtka, která proběhne jen mezi vedoucím a podřízeným je účelnější a může zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu nasazení, zatímco veřejná kritika by mohla zaměstnance demotivovat, resp. udělat z něj terč posměchu ostatních. V konečném důsledku by podnik mohl o zaměstnance přijít.

### **Kritika má mít odpovídající formu**

Vedoucí pracovník by měl při svém projevu brát ohled na důstojnost podřízeného. Je zásadní zachovat si vážnou tvář, nezvyšovat hlas, nepoužívat urážky nebo nezesměšňovat zaměstnance. Kritika s doprovodem negativních emocí je zpravidla neúčinná (Plamínek, 2011; Bělohlávek a kol, 2006).

### **3.6.2 Pochvala**

Pochvala je jedním z nejzákladnějších motivačních nástrojů. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené chválit za jejich úsilí, protože nezahrnuje pouze plnění povinností, jehož základě jsou placeni, ale také různé překážky a zádrhele, se v běžně v pracovním procesu nevyskytují. Podle Bělohávkova (2006) by měla pochvala obsahovat následující kritéria:

#### **Pochvala má být adresná**

Vedoucí pracovník by měl pochvalu směřovat na konkrétního pracovníka, nikoliv na celý kolektiv. Je potřeba dát důraz na osobní přínos pracovníka, který by měl být veřejně zhodnocen, a ukázat jeho podíl na dosažení vytyčeného cíle.

#### **Pochvala má být konkrétní**

Součástí pochvaly by mělo být jasné sdělení v čem konkrétně byl jeho přínos z hlediska dosažení cíle zásadní. Obecná pochvala je pro pracovníka sice potěšující, ale pokud je mu sděleno, v čem byl jeho výkon výjimečný, může ho to motivovat k dalšímu rozvoji v této oblasti.

#### **Pochvala má být diskutována**

Pochvala by neměla být součástí pouze závěrečného hodnocení, ale měla by se objevit i při další komunikaci vedoucího s podřízeným. Navazující rozhovor nabízí prostor pro otázky „Jak jste toho dosáhl?“ nebo „Budete umět tento postup aplikovat i v příštím projektu?“, což by mělo motivovat pracovníka k ještě lepším výsledkům a prohloubit neformální vztah mezi vedoucím a podřízeným.

#### **Pochvala má být zasloužená**

Pochvalou by měl být oceněn pouze pracovník, který si ji opravdu zaslouží, tzn. že jeho přínos v rámci splnění pracovního úkolu byl výjimečný. Chválit zaměstnance, kteří na splnění projektu měli minimální nebo prakticky žádný přínos, by mohlo být demotivující pro obě strany.

### **Pochvala má být zveřejněna**

Pokud je pochvala zveřejněna má daleko větší dosah, než pokud se jedná pouze o pochvalu soukromou. Mezi nejčastější formy zveřejnění pochvaly patří – pochvala pracovníka na poradě, vystavení písemné pochvaly na firemním informačním panelu třeba na recepci nebo v zasedací místnosti, popř. ve firemním časopise. Tyto způsoby zveřejnění pochval mohou být motivující nejen pro dotyčného pracovníka, ale i pro ostatní zaměstnance.

### **Pochvala má být správně načasována**

Důležitou součástí pochvaly její načasování. Vedoucí pracovník by měl být schopen identifikovat mimořádné výkony svých podřízených a vždy je pochválit, aby byli k mimořádnému pracovnímu nasazení motivováni i ostatní zaměstnanci (Plamínek, 2011; Bělohlávek et al., 2006).

### **3.6.3 Finanční odměna**

Finanční odměna je nejvýznamnějším prvkem motivace, kterým lze predikovat chování pracovníků. Zároveň je to prostředek mimořádně citlivý na změny, může totiž přinést jiné výsledky, než řídící pracovník zamýšlel.

Dělí se na dvě základní úrovně, odměňování stanovené organizací, a odměňování závislé na rozhodnutí vedoucího pracovníka.

#### **Pevná složka mzdy**

Pevná složka mzdy je z pohledu pracovníka důležitější složkou mzdy. Z pohledu vedoucího pracovníka je významnější pohyblivá část mzdy, kterou dostávají pracovníci za nějaký zvláštní výkon. Uchazeči o zaměstnání se hlavně zajímají o pevnou složku mzdy, protože představuje určitou jistotu, bez ohledu na výsledek práce.

#### **Pohyblivá složka mzdy**

Pohyblivá složky mzdy se vždy odvíjí od výkonu pracovníků. Aby tato část mzdy fungovala správně, je potřeba si stanovit jasná pravidla. Musí být definováno, co je považováno za vysoký a co za nízký výkon. Pracovníci také musí vědět, za jaký výkon a v jaké výši budou touto složkou odměňováni, jinak nebude pohyblivá složka plnit svůj účel.

### **Odměna ukazuje pracovní výkon**

Finanční odměna by měla reflektovat výkon zaměstnanců, takže vlastně svým způsobem rozděluje kolektiv na ty, kteří vykonávají svou práci dobře, a na ty, kdo plní úkoly hůř. Vedoucí pracovníci ovšem neradi rozlišují pracovníky podle výkonu, protože se bojí případného konfliktu mezi nimi. Z pohledu pracovníků je to vnímáno opačně, nejsou motivováni vynaložit větší úsilí, neboť stejně nedostanou větší odměnu.

### **Pochopitelnost systému**

System by měl být pro pracovníky stručný a jasný. Aby odměna splnila svou motivační funkci, musí platit jasná kritéria, kdy mají pracovníci na odměnu nárok. Pokud by se zaměstnanci v systému odměn nevyznali, žádný motivační efekt nelze očekávat. (Plamínek, 2011).

### **Sounáležitost pracovníků s výsledky firmy**

Aby se zlepšila práce v týmu, vyplácí se přenést rizika na zaměstnance a motivovat je prémie při dosažení určitých výsledků celé firmy. V tomto případě platí i část předchozího bodu, musí existovat jednoduchý a srozumitelný systém odměňování, aby pracovníci jasně věděli, kdy mají na prémie nárok.

### **Správné načasování odměny**

Při okamžitém odměňování tedy ihned po splnění zadaného úkolu, má odměna mnohem větší motivační efekt, než když vyplácena za určité období (čtvrtletně, půlročně nebo dokonce ročně). Pokud pracovník úkol splní a má nárok na odměnu v lednu, ale, dostane ji až na konci roku, její motivační charakter se vytrácí.

### **Pochopení pravidel odměňování**

Úkolem vedoucího pracovníka je vysvětlit podřízenému pravidla odměňování. Pracovník pak chápe, že odměna je „hmatatelnou“ zpětnou vazbou na jeho pracovní výkon. Nižší odměna však nemusí vždy znamenat nízký pracovní výkon zaměstnance. Vedoucí pracovník může mít v té chvíli k dispozici nižší budget, než měl v předcházejících měsících. (Plamínek, 2011; Bělohávek et al.,2006).

### **Přiměřená výše odměny**

Nízká odměna nebo příliš vysoká odměna může v pracovníkovi probouzet negativní pocity. Pokud je částka příliš vysoká, může to brát jako nezaslouženou odměnu, zatímco v případě nízké odměny může být zklamaný, popř. naštvaný.

### **Diskrétnost**

Výše mezd jednotlivých pracovníků by mezi nimi měly zůstat skryty, aby na jejich základě nedocházelo k porovnávání pracovních výkonů. To by mohlo působit demotivačně, popř. zhoršit pracovní prostředí nebo způsobit vzájemné konflikty.

#### **3.6.4 Sociální motivace**

Sociální motivaci využívají zaměstnavatelé k tomu, aby upevnili pozici pracovníků uvnitř i vně podniku, zvýšili pracovní komfort. Nejčastěji se mezi sociální motivaci zařazuje služební automobil i pro soukromé účely, notebook, mobilní telefon, flexibilní pracovní doba nebo home office, který se teď v důsledku pandemie covidu- 19 stává v některých firmách standardem. Home office vyžaduje důvěru vedení směrem k zaměstnancům, z hlediska jejich zodpovědnosti a samostatnosti. Pokud takovou důvěru nemá, musí uplatňovat nezbytné kontrolní mechanismy.

#### **3.6.5 Morální motivace**

Morální motivace přispívá k navázání vztahu mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Morální motivace využívá pozitivní nebo negativní morální stimuly, pochvalu, ať už osobní nebo veřejnou, nebo kritiku formou výtky či vytýkácího dopisu.

### **3.7 Pracovní motivace**

Pojem pracovní motivace vymezuje hlavně přístup jednotlivců k plnění pracovních povinností. Jedná se o vnitřní stav, který ukazuje míru ochoty vykonávat práci a přidělené úkoly. Pracovní motivace vytváří takové podmínky, při kterých pak zaměstnanec činnost vykonává. Nejde tedy pouze o motivaci jednotlivců, ale i o motivaci skupin, např. dělbu práce nebo podmínky na pracovišti (Tomšík, 2005).

Pracovní motivaci ovlivňuje několik faktorů. Patří mezi ně náplň práce, firemní kultura, možnost dosahovat pocitu úspěchu, spolupodílení se na důležitých rozhodnutích, efektivní komunikace ze strany řídicího pracovníka, přehledný systému odměňování, možnost kariérně růst v rámci firmy, dobré vztahy na pracovišti, soutěživé prostředí a informovanost o tom, co firma chystá.

### **3.7.1 Zpětná vazba**

Pro udržení potřebného výkonu pracovníků, je nutné dodávat jim zpětnou vazbu, a to nejen pozitivní, ale i tu negativní. Prakticky všichni pracovníci se chtějí vyhnout negativní zpětné vazbě, určitá část zaměstnanců při obdržení negativní zpětné vazby dokonce projevuje hněv (Owen, 2006).

## **3.8 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců slouží jako významný nástroj pro podnik, který umožňuje shromažďovat informace o kvalitě a kvantitě odvedené práce, což se jeví jako zásadní i pro zaměstnance, protože tak vnímají zpětnou vazbu. V mnoha podnicích, připravují toto hodnocení přímí nadřízení zaměstnanců, a to za určité období. Následně proběhne setkání „one to one“ kde nadřízený představí hodnocení přímo svému zaměstnanci. Při hodnocení dostane pracovník zpětnou vazbu, jak si vedl za dané období, zda splnil či nesplnil cíle dané cíle, pokud nesplnil, bude potřeba, aby zvýšil své pracovní nasazení.

### **Neformální hodnocení**

Neformální hodnocení zaměstnance probíhá průběžně. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. V tomto případě nebývá pravidlem vyhotovit písemný záznam tohoto hodnocení, ve většině případů probíhá ústní formou. Podnětem k tomuto hodnocení bývá momentální rozpoložení řídicího pracovníka, který cítí potřebu vyjádřit názor na úroveň práce či dosaženého výsledku zaměstnance. Tento typ hodnocení se využívá při usměrňování pracovní náplně pracovníka a při ohodnocení jeho výsledků (Koubek, 2011; Kociánová, 2010).

## **Formální hodnocení**

Formální hodnocení má stanoveny pravidelné časové intervaly. Může k němu však docházet i příležitostně. Má předem stanovená pravidla, je součástí personálního řízení a z formálního hodnocení je pořízen dokument. Tento dokument se ukládá do osobní složky každého zaměstnance.

### **3.9 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků nelze stavět pouze na hodnotě práce a vnějších faktorech. Je potřeba do něj zahrnout také další faktory, mezi něž lze zařadit vzdělání, odbornost, kvalifikaci a výkon pracovníka. Je ovšem potřeba do něj zahrnout i podmínky, za kterých je práce vykonávána, směnnost, práce v podzemí atd. (Popek, 2008).

System odměňování je úzce spjat se systémem hodnocení pracovníků a slouží jako významný komunikační prvek. Měla by u něj být dodržena jednoduchost, přehlednost, efektivnost a modifikace na současné či budoucí potřeby podniku.

Většinou lidem se při zaslechnutí pojmu „motivace pracovníků“ vybaví jako první odměňování, které lze považovat za nejčastěji používaný a nejznámější způsob motivace zaměstnanců.

Odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního vedení. Odměna bývá propojena s významem, množstvím, charakterem a kvalitou odvedené práce. Odráží se v ní úsilí pracovníka na základě jeho zkušeností, schopností a dovedností, jež musel při vykonání úkolu využít.

Každého pracovníka jistě motivuje slíbená odměna za splnění stanoveného úkolu. Pokud se jedná o odměnu, nemusí se vždy jednat o odměnu peněžitého nebo hmotného charakteru. Může se jednat i o nepeněžitou či nehmotnou odměnu. Jako nepeněžitá forma odměny se často používá pochvala nebo osobní ohodnocení.



Velmi důležité je nastavení optimální motivace pro každého pracovníka zvláště, protože každý pracovník je jiný a motivuje ho jiný stimul. Motivování závisí na mnoha aspektech, které musí být spravedlivé pro všechny.

V míře motivace musí být zohledněna náročnost úkolu, úroveň jejího splnění, zaměstnancův přístup k plnění daného úkolu a individuální pracovní pozici. Jestliže se zaměstnanec cítí nedoceněn nebo nedostatečně motivován, jeho výkon bude výrazně nižší.

Každý podnik své pracovníky motivuje, protože tím získává spolehlivé a kvalifikované zaměstnance. Motivování pracovníci pomáhají podniku růst a dosahovat stanové cíle.

Pro efektivní odměňování, je potřeba správně nastavit fungující systém, který zahrnuje účinné procesy a postupy. V procesech a postupech musí být zohledněny zkušenosti, dovednosti a přínosy pracovníka pro podnik (Armstrong, 1999).

Nejznámější a nejrozšířenější formou odměňování je peněžitá. Peníze jsou pro zaměstnance velmi účinným a pozitivním prostředkem motivace. Peníze pracovníkům slouží k uspokojení jejich základních lidských potřeb, takže je nutné, aby přísun peněz byl pravidelný a stabilní (Armstrong, 1999).

Následující tabulka zobrazuje součásti systému odměňování s následným popisem, jak dané odměny a komponenty ovlivňují zaměstnance.

*Tabulka 1 - Systém odměňování a jeho součásti*

<b>Odměňování a jeho komponenty</b>	<b>Vliv</b>
Pevná mzda	Dává možnost existence dané osoby, která odpovídá potřebnému životnímu standartu. Umožňuje dostání materiálního zabezpečení a jistoty.
Sociální a vedlejší součásti či služby (životní pojištění, podnikové důchody, atd.)	Klade důraz na osobní blaho spolupracovníků i jejich rodin. Odpovídá požadavku na jistotu a zabezpečení a zároveň dává význam osobnímu ocenění a společenské vážnosti spolupracovníků.
Účasti krátkodobé povahy (krátkodobé bonusy)	Představuje vyjádření vnímání a ocenění přínosu spolupracovníků, kteří usilují o splnění stanovených cílů organizace. Zpravidla by měla navazovat na dohody o cílech, aby byla zřejmá existence jednoznačného věcného a časového provázání výkonů a jejich oceňování (pochvala, odměny, uznání, atd.).
Účasti dlouhodobé povahy (např. opce na akcie)	Jedná se o vyjádření, že spolupracovník má zásluhu i na dlouhodobém úspěchu organizace. Zainteresanost v dlouhodobém měřítku zaměstnancům dává najevo, že podnik má zájem o nastolení a udržení vnitřní stability. Spolupracovníci tak mají otevřenou dlouhodobější perspektivu a s podnikem jsou zároveň spojeni i na emoční úrovni.

Možnost užívání služebního auta	Jedná se o symbol sociálního statutu. Náleží zejména těm, jejichž náplní práce je především cestování či práce mimo organizaci (vyšší manažeři, obchodní zástupci, aj.). V rámci určitých příjmových skupin je služební vozidlo chápáno jako něco víc než jen samozřejmý prostředek výkonu práce. Na vysokých pracovních pozicích není předmětem řešení otázka „služební auto či ne?“, ale spíše „jak?“ – tedy podmínky pro jeho využívání k soukromým účelům, typy jednotlivých aut, atd.
Nadstavba	Jde nejčastěji o formu bezplatného privátního používání firemního auta, služebního mobilního telefonu či telefonu na pracovišti, e-mailu, internetu apod. Podnik se nezabývá kontrolou svých spolupracovníků v soukromí a projevuje jim svou důvěru.
Samostatné rozhodování ve věci limitovaných a rozpočtových zdrojů (hrazení seminářů, odborné literatury, pracovních oděvů hrazených z podnikových nákladů)	V některých organizacích dochází k přidělování rozpočtových limitů na pokrytí výkonů, které jsou přímo spjaté s výkonem povolání a jejichž součástí je mimo jiné i osobní užitek. Spolupracovník tak dostává najevo, že je mu v rámci jeho osobní odpovědnosti svěřena přidělená suma rozpočtových prostředků k následnému využívání a respektuje se i jeho vlastní prostor pro samostatné jednání i rozhodování.

Zdroj: (Niermeyer, etc al., 2005).

### 3.9.1 Prostředky pro stimulaci

Vedoucí pracovníci mají na výběr velké množství stimulačních prostředků, jejichž pomocí lze zvýšit motivaci zaměstnanců. Volba určitého stimulačního prostředku je určena několika faktory, ze kterých si vedoucí pracovník vybírá. Mohou to být tyto faktory: organizační

kultura podniku, individualismus každého pracovníka nebo vedoucího pracovníka. Následují kapitoly, kde jsou vysvětleny jednotlivé stimuly (Dvořáková, 2007).

*Tabulka 2 - Složení celkové odměny*



Zdroj: Armstrong, Taylor, (2015, s. 424).

### 3.9.1.1. Peněžitá odměna

Peněžitá odměna je sjednána v pracovní smlouvě zaměstnance, liší se u zaměstnanců podle vzdělání, kvalifikace, zkušeností, náročnosti práce a podle regionu, kde zaměstnanec danou práci vykonává. Existují tři druhy peněžité odměny, časová vyplácí se za určité období, úkolová za splnění zadaného úkolu a podílová procenty ze zisku nebo části akcií, pokud se jedná o akciovou společnost.

#### **Mezi peněžité odměny patří:**

- základní mzda a její pravidelné navyšování
- peněžní bonusy,
- podíly na zisku,
- zásluhové odměny,
- 13.plat,
- 14.plat.

Velká část lidí svou práci vykonává hlavně kvůli peněžité odměně. Peněžítá odměna je složena ze 2 hlavních částí, pevné složky (základní) a pohyblivé složky (Dvořáková, 2007).

### **Základní složka**

Jak již název napovídá, jedná se o stanovenou část mzdy, tedy neměnné finanční ohodnocení za odvedenou práci. Každý zaměstnanec má na takovou mzdu nárok, a po odvedení práce mu ji musí zaměstnavatel vyplatit.

Mzda se může lišit podle složitosti pracovního výkonu, odpovědnosti za jeho splnění, požadované odbornosti či obtížnosti činnosti. Do hodnocení jsou započítány pracovní podmínky, ve kterých musí zaměstnanec práci vykonávat (Dvořáková, 2007).

### **Flexibilní složka**

U flexibilní složky se jedná o pohyblivou část, jež nemusí být pokaždé stejná. Podnik si určuje, jestli tuto složku mzdy bude vyplácet měsíčně, čtvrtletně nebo jednou za rok. Pohyblivá složka se skládá z prémie, příplatků a odměn, slouží pro lepší ohodnocení výkonu zaměstnance.

Tato složka není vyplácena pouze za vykonanou základní práci, ale měla by stimulovat zaměstnance k lepšímu výkonu, protože zná výši odměny, která mu bude náležet. V současnosti se ve velké míře objevují názory, že by se měla základní složka snižovat a pohyblivá zvyšovat, aby byli zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům (Dvořáková, 2007).

### **Mzdové příplatky**

Mzdové příplatky jsou součástí odměňování, pokud pracovník pracuje přes čas nebo pracuje ve škodlivém nebo rizikovém prostředí. Zákoník práce určuje minimální stanovenou výši příplatku za práci ve svátek, přes-čas, v sobotu a neděli nebo za práci v noci, avšak zaměstnavatel tuto minimální stanovenou výši může navýšit (Šikýř, 2016).

Příplatky musí odpovídat náročnosti pracovní pozice o níž se musí zaměstnanec dozvědět před podpisem pracovní smlouvy (Urban, 2017).

## **Sankce**

Každá společnost využívá pro motivaci zaměstnanců i negativní motivaci, což mohou být sankce. Pojem sankce znamená, že pokud daný zaměstnanec nesplní svůj úkol nebo ho splní nedostatečně může mu být snížena pohyblivá část odměny. Při závažném neplnění mu může být odebrána i celá část pohyblivé mzdy.

Sankce jsou pro zaměstnance nepříjemnou záležitostí, zaměstnavatel se bez nich nemůže obejít. Zatímco pohyblivá složka mzdy má zaměstnance motivovat k dobrým pracovním výkonům, sankce má sloužit hlavně jako preventivní opatření, aby zaměstnanec vykonával práci, ke které se upsal v pracovní smlouvě (Urban, 2017).

### **3.9.1.2. Nepeněžitá odměna**

Jako další nástroj využívají zaměstnavatelé nepeněžitou odměnu, jež je dnes hodně zohledňováno při volbě nového zaměstnavatele.

#### **Mezi tuto část odměn patří:**

- uznání (pochvala),
- možnost dalšího vzdělávání,
- příznivé pracovní podmínky,
- uspokojení z práce,
- kariérní růst,
- autonomie,
- osobní rozvoj dovedností a sbírání zkušeností,
- služební mobil,
- služební notebook,
- služební vůz i pro soukromé účely,
- jazykové kurzy.

### **3.9.2 Náplň práce**

Každý pracovník je jiný a je tedy nutné jeho potřebám přizpůsobovat stimuly, kterými bude motivován. Zdárný příklad je náplň práce. Určitá část zaměstnanců raději pracuje sama, jiní zase vyhledávají práci v kolektivu. Rozdílné názory je možné slyšet i s ohledem na uplatnění kreativity v zaměstnání.

Pro některé zaměstnance je důležitá prestiž jejich pracovní pozice, jsou na ni pak náležitě hrdí a odvádí svou práci svědomitě, pro jiné může být toto hledisko bezpředmětné. Na základě výše zmíněných situací se potvrzuje, že je vždy potřeba u každého zaměstnance zjistit, co ho motivuje a následně ho takto cíleně motivovat.

Převážná část zaměstnanců na základě předchozích zkušeností, ví, co hledá a co by dělat nechtěla, proto je pro ně náplň práce důležitá. Pokud vykonávají práci, která je baví a realizují se v ní, dosahují lepších výsledků (Bedrnová, et al., 2009).

### **3.9.3 Pracovní podmínky**

Jako další stimul je potřeba zmínit pracovní podmínky. Zaměstnavatelé se přes něj snaží motivovat zaměstnance k lepším pracovním výsledkům. Obecně by tuto motivaci neměli zaměstnavatelé podceňovat. Tento stimul totiž může působit demotivačně. Pokud zaměstnanci mají k práci lepší pracovní podmínky, tak je jim jasné, nejenom to, že si jejich práce zaměstnavatel váží, ale že mohou dosahovat i lepších pracovních výsledků (Bedrnová, et al., 2002).

### **3.9.4 Styl řízení a vedení lidí**

Vedoucí pracovníci by měli mít hodně předností. Mezi ně by měly rozhodně patřit vedení lidí a kontrola svých podřízených. Každý podnik si vybírá vedoucí pracovníky dle svého zaměření, přičemž nejrozšířenější jsou 2 typy:

- Vedoucí pracovník orientovaný na lidi – vedoucí pracovník se snaží udržet dobrou náladu v kolektivu, zaměřuje se na kolektiv a není tolik zaměřený na výsledky
- Vedoucí pracovník orientovaný na výsledek – v tomto případě, jak je možné pochytit již z názvu, neklade takový důraz na kolektiv a spokojenost zaměstnanců, ale je zaměřený především na to, aby jeho podřízení plnili plány.

Styl vedení podřízených se odvíjí od zralosti vedoucího pracovníka. Na výběr jsou podle Bělohávkova (2008) čtyři možnosti:

- Příkazy – podřízení pracovníci potřebují vše dostávat nařízeno, nejsou samostatní a následuje pak i důkladná kontrola

- Přesvědčování – podřízení pracovníci znají postup práce, ale nechtějí poslechnout příkaz vedoucího pracovníka, který si s nimi musí sednout, vysvětlit jim své rozhodnutí a dosáhnout jejich pochopení, jež umožní jejich aktivní zapojení při plnění daných úkolů
- Participace – u této možnosti stačí pouze menší účast vedoucího pracovníka, podřízení pracovníci se ujímají plnění úkolů sami, s vedoucím pracovníkem diskutují, pokud něco nevědí a jsou tedy pro plnění úkolu více motivováni
- Delegation – možnost s největším předání odpovědnosti na podřízené pracovníky, vedoucí pracovník pouze sdělí úkol a podřízení pracovníci si ho mezi sebou rozdělí. Není třeba provádět kontrolu, ale je nutná větší důvěra od vedoucího pracovníka.

### 3.9.5 Podněcování zaměstnanců

Do této oblasti se řadí stimuly emocionálního charakteru od nadřízeného k podřízeným jako je pochvala. Z racionálního hlediska je to předání zpětné vazby na pracovní výkon. Emocionální rovina zaměstnance je uspokojena, protože si někdo jeho práce váží a ocení jeho snahu, takže následně dochází ke zvyšování motivace zaměstnance.

Pochvaly by měly být udělovány jak způsobem „one to one“, tak před ostatními pracovníky. Pracovník, jenž je pochválený před ostatními pracovníky se cítí dobře a bude motivován pro další úkoly, které mu budou zadány, případně může motivovat další pracovníky.

Je ale také potřeba, aby vedoucí pracovník uměl podřízeného upozornit na jeho nedostatky. Kritika by se ale před ostatními sdělovat neměla, mohlo by totiž dojít k nedorozumění a pracovník by se mohl před ostatními stydět, což by ho demotivovalo. Ve špatném kolektivu by se dokonce mohl stát terčem posměchu. Jako důležité se jeví vysvětlit podřízenému jeho případné chyby, aby se z nich dokázal poučit a neopakoval je (Bedrnová, 2009).

### 3.9.6 Firemní image

Vnější pohled na podnik je velmi důležitý. Vnímání pracovníků a ostatních lidí, má velký vliv na celkový pracovní výkon, oblíbenost a prospěšnost podniku. V případě, že jde o veřejností oblíbenou společnost, její zaměstnanci budou pracovat lépe a déle v podniku setrvávají.



Pokud ovšem podnik bude mít negativní firemní image, bude to zaměstnance spíše demotivovat. Na image podniku mají vliv faktory, které nelze vedením a zaměstnanci vždy ovlivnit, což ale neznamená, že by je měli podcenit (Bedrnová, et al., 2009).

### **3.10 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké odměny slouží jako projev vděčnosti zaměstnavatele k zaměstnancům. Je to také projev důvěry. Konkrétní rozdělení se odvíjí od podniku od podniku a hlavní rozdíl od pohyblivé složky mzdy je ten, že nejsou závislé na odvedené práci. Rozdělují se do tří skupiny:

#### 1. Sociální výhody:

- Příspěvek na penzijní spoření – zákon o daních z příjmu, zákony o pojistném na sociální zabezpečení nebo zdravotní pojištění významným způsobem zvýhodňují i pojistné. V dnešní době je tento benefit velice rozšířen (Pelc, 2005).
- Příspěvek na životní pojištění – zákon o daních z příjmu, zákony o pojistném na sociální zabezpečení nebo zdravotní pojištění významným způsobem zvýhodňují i pojistné hrazeno zaměstnavatelem za pracovníka i oblasti soukromého investičního životního pojištění (Pelc, 2005).
- Bezúročné půjčky,
- Firemní školka a jesle,
- Příspěvek na kulturní a sportovní akce.
- Dary nepeněžitého charakteru (Pelc, 2005).

#### 2. Pracovní výhody – tato skupina zahrnuje:

- Stravování – pokud má podnik vlastní restauraci, tak až 55 % celkové ceny jídla hradí zaměstnavatel, pokud podnik nemá vlastní restauraci, může zaměstnavatel zaměstnancům nabídnout příspěvek na stravování formou stravenek papírových či elektronických a nově od 1.ledna 2021 stravenkový paušál, zaměstnanci mají stanovenou hodnotu, kterou dostanou za pracovní den do výplaty.

- Podnikové výrobky za výhodnější cenu
- Vzdělávání placené podnikem
- Příspěvek na ubytování – v rámci kolektivních smluv i sociálních fondů existují povinnosti přispívat na bydlení a stěhování (Pelc, 2005)

3. Výhody podle příslušných funkcí:

- Služební automobil i pro soukromé účely pro manažery
- Služební mobil i pro soukromé účely
- Ošatné na pořízení adekvátního oblečení či poskytnutí adekvátního oblečení.

## 4 Metodika

Metodika byla sestavena na základě metodiky konzultanta diplomové práce, pana Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

### 4.1 Hierarchie motivačních stimulů (HSV, HSS)

#### 4.1.1 Seřazení motivačních stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

Úvodní část zpracování dat představuje seřazení jednotlivých stimulů použitých pro zvýšení pracovního výkonu. Seřazení proběhlo pomocí tabulek, v každé tabulce je 10 stimulů, které byly vybrány na posouzení, podle toho, o jaké se jedná pořadí, a kolikrát byl stimul zvolen v dotazníku. Následně je ve sloupci vedle uvedeno zastoupení v procentech.

**Příklad:**  $n=10$  (tedy 10 stimulů), zaměstnanec určoval spokojenost s daným stimulem, výběrem od 1 do 10, kdy 1 je nejlepší a 10 nejhorší. Pořadí je sestaveno, podle zjištění, kolikrát byl určitý stimul označen jako 1 až 10. Toto pořadí pak následně vypočteme skalárním součinem a dostaneme výsledné pořadí stimulů.

#### 4.1.2 Seřazení motivačních stimulů pro setrvání v podniku

Druhá část je zpracování dat seřazena stejně jako je popis výše, ale tabulka je udělaná pro stimuly, aby zaměstnanci byli motivováni setrvat v podniku.

### 4.2 Stanovení váhy důležitosti

Dalším postupem bylo přidat hodnoty vah vyjádřené v bodech k seřazeným stimulům dle výsledných hodnot skalárního součinu, nejnižší hodnota dostala váhu 10 a nejvyšší 1. Váha stanovila důležitost stimulů. Váha jednoho bodu je  $1/n$ , tedy  $1/10 = 0,1$ .

### 4.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)

Stanovit důležitost váhy pořadí je nutné, pro prokázání síly daného stimulu na motivaci respondenta. Stimuly jsou rozděleny podle váhy, a v tabulce seřazené od nejvyššího po nejnižší.

*Tabulka 3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)*

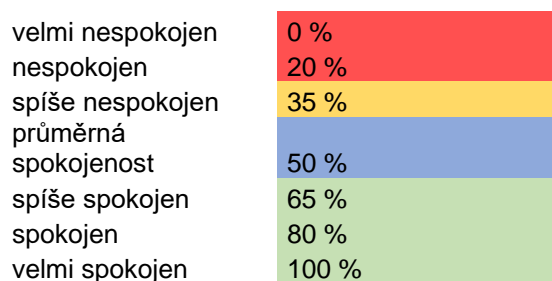
Pořadí důležitosti	Váha body	vyjádřena	V1B	KVP
1. místo	10		0,1	1
2. místo	9		0,1	0,9
3. místo	8		0,1	0,8
4. místo	7		0,1	0,7
5. místo	6		0,1	0,6
6. místo	5		0,1	0,5
7. místo	4		0,1	0,4
8. místo	3		0,1	0,3
9. místo	2		0,1	0,2
10. místo	1		0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Dotázání respondentů na spokojenost s daným stimulem (SS)

Dotazníkovým šetřením bylo ověřeno, jak moc jsou zaměstnanci spokojeni s daným stimulem. Škála spokojenosti měla 6 stupňů od velmi nespokojen po velmi spokojen viz obrázek níže.

*Obrázek 4 Škála spokojenosti s vybraným stimulem*



Zdroj: vlastní zpracování

#### **Příklad: Motivační stimul výše odměny za práci**

**Velmi nespokojen 1x, nespokojen 11x, spíše nespokojen 12x, spíš spokojen 35x, spokojen 17x, velmi spokojen 2x.**

**Hodnota SVi v tabulce je spokojenost x počet zvolení respondenty.**

*Tabulka 4 Motivační stimul mzda*

Škála	Počet respondenty	zvolení	Hodnota SVi
velmi nespokojen	1		$0 \cdot 1 = 0$
nespokojen	11		$11 \cdot 20 = 220$
spíše nespokojen	12		$12 \cdot 35 = 420$
spíše spokojen	30		$30 \cdot 65 = 1950$
spokojen	17		$17 \cdot 80 = 1360$
velmi spokojen	2		$2 \cdot 100 = 200$
Suma	73		4150

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtená hodnota SVi je porovnána s maximální možnou spokojeností. Maximální možná spokojenost se vypočítala pomocí vzorce, počet respondentů \* maximální spokojenost. Výpočet:  $73 \cdot 100 = 7300$ . Výslednou hodnotu SVi vydělíme maximální spokojeností a spokojenost s daným stimulem.

Výpočet:  $4150/7300 = 0,57$ ;  $0,57 \cdot 100 = 57\%$  spokojenost se stimulem *výše odměny za práci*.

#### **4.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)**

Pro výpočet efektivity vybraného stimulu je potřeba znát spokojenost se stimulem a váhu koeficientu pořadí. Respondenti zvolili *výši odměny za práci* nejvyšší důležitost.

Výpočet:  $0,57 \cdot 1 = 0,57$ . Efektivnost stimulu *výše odměny za práci* je 57 %, tedy lehce nadprůměrná.

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

Součet všech spokojeností s každým stimulem, tedy 10 stimulů. Součet všech spokojeností vynásoben 100 a vydělen maximální možnou spokojeností, což je 1000.

Výpočet:  $655,96/1000 = 65,96$ . Celková spokojenost s motivačním systémem v podniku je zaokrouhlena na 66 %.

#### **4.7 Výpočet celkové efektivnosti s motivačním systémem (CEMS)**

Pro výpočet celkové efektivnosti je potřeba znát efektivnost všech 10 vybraných stimulů, udělat společný součet, následně vynásobit 100 a vydělit maximální efektivností tedy 550.

Výpočet:  $364,23/550 = 0,66$ . Celková efektivnost v podniku XY je 66 %.

## **5 Vlastní práce**

### **5.1 Představení podniku**

Společnost si nepřála být v diplomové práci zmiňována pod svým názvem, proto se autor práce rozhodl používat označení Společnost XY. Společnost je součástí holdingu předního českého miliardáře a zabývá se hmotnou produkcí.

Společnost XY byla založena v roce 1913 jako akciová společnost. V roce 2017 vydala společnost dluhopisy, které jsou obchodovány na regulovaném trhu Burzy cenných papírů. Emise byla vydána podle českého práva a na území České republiky.

Společnost XY dlouhodobě podporuje projekty spojené s účelem ochrany životního prostředí, místních tradic, sportovním a celkovým rozvojem mládeže a dětí.

Podnik je každoročně generální partnerem folklórního festivalu, jehož historie sahá až k roku 1921. Pravidelné pořádání festivalu bylo na popud činnosti vesnických skupin, souborů tance a lidových písní, součástí festivalu je také přehlídka významných lidových muzikantů, zpěváků a tanečníků.

Společnost XY také podporuje životní prostředí, především tu část, kde působí a chová adekvátně k životnímu prostředí. Respektuje přírodu, která má limitované zdroje, kterých podnik využívá. Unikátní je přístup podniku, že se nehlásí jen ke svým úspěchům, ale také si je vědoma svých dopadů na životní prostředí.

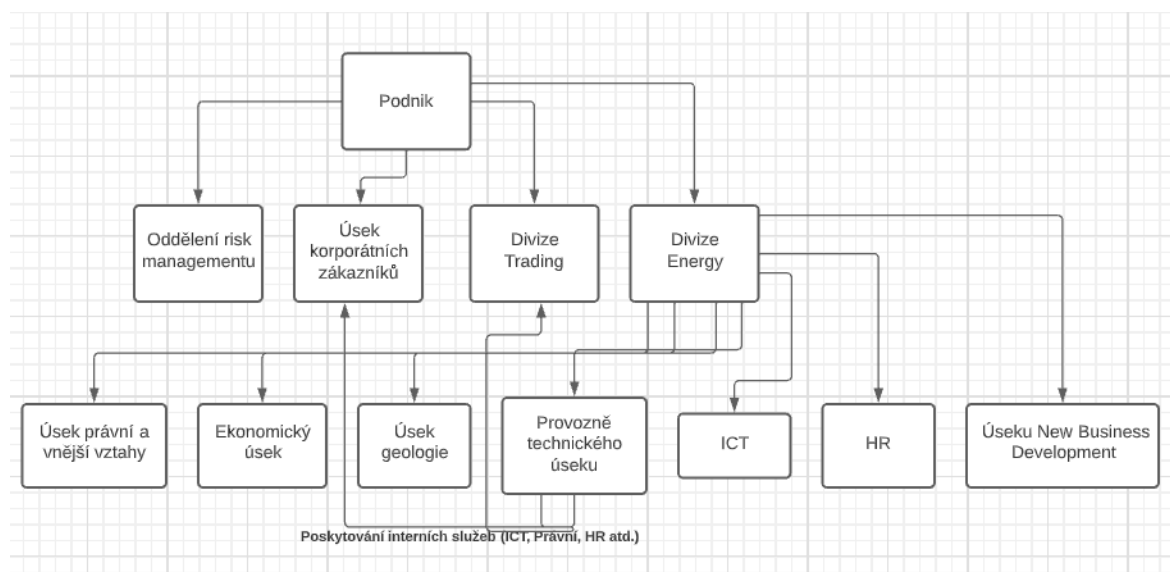
Společnost XY je zaměřena i na podporu sportu a kultury. V oblasti sportu se především zabývá, aby mohli sportovat děti, je dlouholetým partnerem sportovních klubů a mladých sportovních talentů. V oblasti kultury podporuje jeden nejmenovaný komorní orchestr a jeden mezinárodní hudební festival v Praze (interní zdroj).

### **5.2 Organizační struktura**

Organizační struktura podniku je rozdělena na jednotlivé divize. Divize Energy kam se řadí Úsek New Bussines Development, Úsek human resources, úsek informační a komunikačních technologií, provozně technický úsek, úsek geologie, ekonomický úsek, úsek právních a vnějších vztahů. Provozně technický úsek spolupracuje také s divizí tradingu a úseku korporátních zákazníků, poskytuje jim interní služby (ICT, právní, účetní, finanční, a HR).

Úsek korporátních zákazníků a oddělení risk managementu jsou v organizační struktuře na úrovni divizí. Nad divizemi, úsekem korporátních zákazníků a risk managementu je představenstvo. Na úrovni představenstva je ještě dozorčí rada. O nejvyšších rozhodnutích v podniku musí rozhodnout valná hromada.

**Obrázek 5 Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování Lucidchart

### 5.3 Řídící struktura

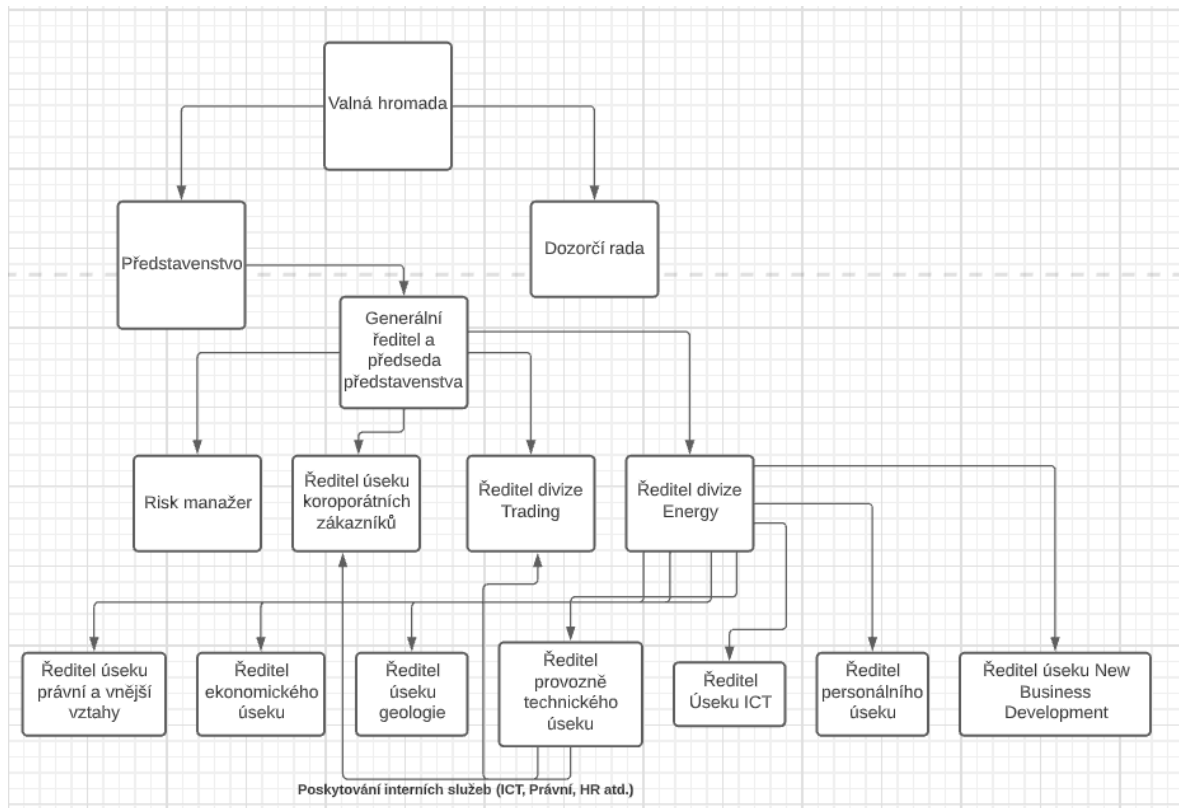
Řídící struktura je rozdělena na několik úrovní. Všechny úseky od právního po new business mají vlastního vedoucího, a ještě ředitele úseku. Ředitelé úseku od new business až po právní úsek, spadají pod ředitele divize energy. Na stejné úrovni řízení se nachází i ředitel divize trading, ředitel úseku korporátních zákazníků a risk manager. Ředitelé divizí a risk manager spadají pod představenstvo.

Představenstvo je složeno z 5 členů, z toho jsou 3 členové, 1 místopředseda a 1 předseda představenstva. Na úrovni představenstva je ještě dozorčí rada, která je složená ze 3 členů, z nichž 1 je předseda dozorčí rady.

Řídící struktura byla vypracována autorem diplomové práce v programu pro online modelování diagramů. Název programu je Lucidchart. Autor diplomové práce sestavil řídicí strukturu na základě doložené organizační struktury z podniku XY.



**Obrázek 6 Řídicí struktura**



Zdroj: vlastní zpracování Lucidchart

## 5.4 Sběr dat

Data byla získána pomocí primárního výzkumu, který byl reprezentován online dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření bylo provedeno jen u zaměstnanců, a to od řídicích pracovníků až po dělníky. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 114 zaměstnanců společnosti, ale plně dokončených dotazníků bylo 73, proto je v poslední fázi uvažováno pouze 73 respondentů, protože by chyběly informace, od respondentů, kteří dotazník nedokončili.

Dotazník byl složen ze 3 částí, obecné o zaměstnanci (věk, pohlaví, pozice atd.), seřazení vybraných stimulů ke zvýšení pracovního výkonu a také k dlouhodobému setrvání ve firmě, poslední část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s danými stimuly přímo v podniku, ve škále hodnocení od velmi nespokojen až po velmi spokojen.

## 5.5 Zpracování dat

Zpracování dat proběhlo pomocí programu Microsoft Excel. Úvodní zpracování spočívalo v seřazení všech vybraných stimulů do tabulek, a to podle počtu, jak respondenti vybrali určitý stimul ke zvýšení pracovního výkonu jako nejdůležitější. Tabulka 5 ukazuje počet respondentů a procentuální zastoupení, nejdůležitějších stimulů.

### 5.5.1 Seřazení stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (HSV)

*Tabulka 5 HSV 1*

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	52	45,61%
poskytované benefity (HSV 2)	1	0,88%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	3	2,63%
seberealizace (HSV 4)	14	12,28%
kariérní postup (HSV 5)	0	0,00%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	1	0,88%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	6	5,26%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	1	0,88%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	0	0,00%
pracovní prostředí (HSV 10)	2	1,75%
pracovní doba (HSV 11)	5	4,39%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	29	25,44%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 je vidět, že respondenti volili jako nejatraktivnější stimul ke zvýšení pracovního výkonu *výši odměny za práci*. Tento stimul zvolilo 52 respondentů, což byla skoro polovina ze všech respondentů. Velké procentní zastoupení zde má i „*nedokončeno nebo nezobrazeno*“, což představuje situaci, kdy respondent otevřel dotazník, vyplnil jen základní část, ale k seřazení stimulů a následnou spokojenost se stimuly přímo v podniku již nedokončil.

Tabulka 6 zobrazuje možnost, kdy respondenti řadili stimul druhý nejdůležitější stimul pro zvýšení pracovního výkonu. Na rozdíl od tabulky 5, tu již není stimul, který je dominantní, ale je tu vyrovnanější zastoupení stimulů. Nejvíce zastoupeny na 2. pozici byly stimuly *výše odměny za práci, poskytované benefity, osobnost přímého nadřízeného a seberealizace*.

**Tabulka 6 HSV 2**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	13	11,50%
poskytované benefity (HSV 2)	15	13,27%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	14	12,39%
seberealizace (HSV 4)	17	15,04%
kariérní postup (HSV 5)	6	5,31%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	9	7,96%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	2	1,77%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	0	0,00%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	2	1,77%
pracovní prostředí (HSV 10)	3	2,65%
pracovní doba (HSV 11)	3	2,65%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	29	25,66%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 HSV 3 ukazuje větší rozptýl volby stimulů mezi respondenty, kromě 3 hlavních mezi které patří *pracovní doba, kariérní postup a seberealizace*. Hlavní stimuly zvolilo více než 10 respondentů, ale jsou tam i další těsně pod hranicí 10.

**Tabulka 7 HSV 3**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	4	3,54%
poskytované benefity (HSV 2)	5	4,42%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	8	7,08%
seberealizace (HSV 4)	15	13,27%
kariérní postup (HSV 5)	13	11,50%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	9	7,96%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	1	0,88%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	9	7,96%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	4	3,54%
pracovní prostředí (HSV 10)	2	1,77%
pracovní doba (HSV 11)	14	12,39%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	29	25,66%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 HSV 4 zobrazuje jaké stimuly respondenti řadili na 4. místo a jediný stimul, který se zde dostal přes 10 odpovědí je *pracovní prostředí*. Respondenti už tolik nevolili *mzdu, kariérní postup a pracovní dobu*.

Pořadí na 4. místě je hodně individuální, pro každého zaměstnance už se zdá důležitý jiný stimul, již nejsou tak vysoké počty na jednom stimulu, jako tomu bylo v tabulce 5, kde se velká část shodla na *mzdě*.

**Tabulka 8 HSV 4**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	5	4,46%
poskytované benefity (HSV 2)	8	7,14%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	9	8,04%
seberealizace (HSV 4)	7	6,25%
kariérní postup (HSV 5)	4	3,57%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	7	6,25%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	9	8,04%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	6	5,36%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	8	7,14%
pracovní prostředí (HSV 10)	13	11,61%
pracovní doba (HSV 11)	7	6,25%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	29	25,89%

Zdroj: vlastní zpracování

Následuje tabulka 9 HSV 5 tedy 5. místo v řazení stimulů ke zvýšení pracovního výkonu. V tomto bodě se dostaly přes 10 odpovědí, pouze dva stimuly, *osobnost přímého nadřízeného a seberealizace*. Dále bylo zaznamenáno, po 9 odpovědích u 3 stimulů, *kariérní postup, pracovní prostředí a pracovní doba*.

Na *kariérní postup a pracovní dobu*, je ve společnosti velký tlak, aby mohli zaměstnanci mít work-life balance, protože je to pro zaměstnance, čím dál více důležité.

**Tabulka 9 HSV 5**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	3	2,63%
poskytované benefity (HSV 2)	8	7,02%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	10	8,77%
seberealizace (HSV 4)	11	9,65%
kariérní postup (HSV 5)	9	7,89%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	3	2,63%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	8	7,02%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	7	6,14%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	7	6,14%
pracovní prostředí (HSV 10)	9	7,89%
pracovní doba (HSV 11)	9	7,89%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	30	26,32%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 HSV 6 stimuly dávané respondenty na tuto pozici, je možnost zobrazit více předních, které získali alespoň volbu od 10 respondentů. *Vize, strategie, úspěšnost podniku, sociální ocenění pracovní skupinou a pracovní prostředí* není takovým překvapením, překvapení může být v poskytovaných benefitech, kde benefity dalo na 6 pozici dokonce 11 respondentů.

**Tabulka 10 HSV 6**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	2	1,80%
poskytované benefity (HSV 2)	11	9,91%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	9	8,11%
seberealizace (HSV 4)	3	2,70%
kariérní postup (HSV 5)	2	1,80%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	7	6,31%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	10	9,01%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	5	4,50%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	12	10,81%
pracovní prostředí (HSV 10)	10	9,01%
pracovní doba (HSV 11)	9	8,11%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	31	27,93%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 HSV 7 opět není vidět až takový rozptyl mezi stimuly pouze menší skupinky, mezi 2 nejčastěji volené stimuly pro sedmou pozici patří: *spoluúčast na rozhodování a kariérní postup*. Postupně se zvyšuje i číslo nedokončených či nezobrazených stimulů.

**Tabulka 11 HSV 7**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	3	2,63%
poskytované benefity (HSV 2)	6	5,26%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	8	7,02%
seberealizace (HSV 4)	5	4,39%
kariérní postup (HSV 5)	10	8,77%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	12	10,53%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	9	7,89%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	7	6,14%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	7	6,14%
pracovní prostředí (HSV 10)	7	6,14%
pracovní doba (HSV 11)	6	5,26%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	34	29,82%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulka 12 HSV 8 se velká část respondentů shoduje na důležitosti stimulů *morální ocenění vedoucím organizační jednotky a pracovní prostředí*. Pod *morálním oceněním vedoucím organizační jednotky* si lze představit pochvalu podřízeného.

**Tabulka 12 HSV 8**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	0	0,00%
poskytované benefity (HSV 2)	9	7,89%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	7	6,14%
seberealizace (HSV 4)	1	0,88%
kariérní postup (HSV 5)	7	6,14%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	7	6,14%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	9	7,89%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	15	13,16%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	8	7,02%
pracovní prostředí (HSV 10)	11	9,65%
pracovní doba (HSV 11)	6	5,26%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	34	29,82%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 HSV 9 na tomto umístění je možné vidět opět určitou shodu mezi respondenty. Nejčastější volba zde padla na *sociální ocenění pracovní skupinou* či *pracovní dobu*. Pod *sociálním oceněním pracovní skupinou* si lze představit postavení ve skupině.

**Tabulka 13 HSV 9**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	2	1,79%
poskytované benefity (HSV 2)	8	7,14%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	3	2,68%
seberealizace (HSV 4)	4	3,57%
karierní postup (HSV 5)	8	7,14%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	9	8,04%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	8	7,14%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	7	6,25%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	14	12,50%
pracovní prostředí (HSV 10)	4	3,57%
pracovní doba (HSV 11)	10	8,93%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	35	31,25%

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 14 HSV 10 se na první pozicích opět vyskytují stimuly *morální ocenění vedoucím organizační jednotky*, *vize, strategie, úspěšnost podniku* a *pracovní prostředí*. Překvapivé se tu ukazuje, že 1 zaměstnanec zvolil na poslední místě pro zvýšení svého pracovního výkonu *výši odměny za práci* nebo dokonce šest zaměstnanců vybralo jako nejméně motivující pro zvýšení jejich pracovního výkonu *poskytované benefity*.

**Tabulka 14 HSV 10**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSV 1)	1	0,88%
poskytované benefity (HSV 2)	6	5,26%
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	5	4,39%
seberealizace (HSV 4)	4	3,51%
karierní postup (HSV 5)	6	5,26%
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	9	7,89%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	10	8,77%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSV 8)	12	10,53%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	8	7,02%
pracovní prostředí (HSV 10)	11	9,65%
pracovní doba (HSV 11)	7	6,14%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSV 12)	35	30,70%

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5.2 Seřazení motivačních stimulů pro setrvání v podniku (HSS)

Tabulka 15 HSS 1 vyčíslila řazení stimulů od respondentů pro setrvání v podniku. Nejvíce respondentů zařadilo na 1. pozici *výši odměny za práci*, byla to téměř skoro polovina všech respondentů.

*Tabulka 15 HSS 1*

výše odměny za práci (HSS 1)	48	47,52%
poskytované benefity (HSS 2)	2	1,98%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	2	1,98%
seberealizace (HSS 4)	4	3,96%
karierní postup (HSS 5)	1	0,99%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	1	0,99%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	10	9,90%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	0	0,00%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	1	0,99%
pracovní prostředí (HSS 10)	0	0,00%
pracovní doba (HSS 11)	2	1,98%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	30	29,70%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 HSS 2 vyčíslila stimuly, které respondenti dávají na 2. pozici, přičemž nebyl zaznamenán pouze 1 hlavní a dominantní stimul jako v přechodí tabulce, ale stále tu zůstává *výše odměny za práci*, ale přidalo se k ní několik dalších hlavní stimulů, *poskytované benefity*, *osobnost přímého nadřízeného* a *seberealizace*.

*Tabulka 16 HSS 2*

výše odměny za práci (HSS 1)	13	11,61%
poskytované benefity (HSS 2)	12	10,71%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	12	10,71%
seberealizace (HSS 4)	14	12,50%
Karierní postup (HSS 5)	7	6,25%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	7	6,25%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	3	2,68%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	0	0,00%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	4	3,57%
pracovní prostředí (HSS 10)	6	5,36%
pracovní doba (HSS 11)	2	1,79%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	32	28,57%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 HSS 3, vyčíslení, jak stimul *výše odměny za práci* již není skoro vůbec nebo v malé množství výběru a nahrazují ho *osobnost přímého nadřízeného*, *seberealizace* a *pracovní doba*. *Seberealizace* byla dokonce zvolena na 3. místě.



*Tabulka 17 HSS 3*

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	5	4,46%
poskytované benefity (HSS 2)	9	8,04%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	11	9,82%
seberealizace (HSS 4)	17	15,18%
kariérní postup (HSS 5)	9	8,04%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	7	6,25%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	3	2,68%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	1	0,89%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	3	2,68%
pracovní prostředí (HSS 10)	3	2,68%
pracovní doba (HSS 11)	12	10,71%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	32	28,57%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 18 HSS 4 lze vidět nejvíce výběrů u stimulů *osobnost přímého nadřízeného* a *vize, strategie, úspěšnost podniku*. Dále se také zvyšuje číslo *nedokončeno a nezobrazeno*, kde už je to lehce přes 30 %. Kromě 2 hlavních výběrů se už zvyšuje rozptyl mezi volenými stimuly.

*Tabulka 18 HSS 4*

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	7	6,19%
poskytované benefity (HSS 2)	8	7,08%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	14	12,39%
seberealizace (HSS 4)	8	7,08%
kariérní postup (HSS 5)	4	3,54%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	9	7,96%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	10	8,85%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	3	2,65%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	6	5,31%
pracovní prostředí (HSS 10)	3	2,65%
pracovní doba (HSS 11)	7	6,19%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	34	30,09%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 HSS 5 zobrazuje, jak zaměstnanci s nižším řazením stimulů přehodnocují výběr z odměny za práci na osobnost přímého nadřízeného a pracovní prostředí. Stimul pracovní prostředí byl vyhodnocen v tomto umístění na 1. pozici.

**Tabulka 19 HSS 5**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	3	2,63%
poskytované benefity (HSS 2)	8	7,02%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	12	10,53%
seberealizace (HSS 4)	5	4,39%
kariérní postup (HSS 5)	6	5,26%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	5	4,39%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	7	6,14%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	5	4,39%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	7	6,14%
pracovní prostředí (HSS 10)	13	11,40%
pracovní doba (HSS 11)	9	7,89%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	34	29,82%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 20 HSS 6 byl nejčastěji zvoleny stimuly *pracovní doba* a *pracovní prostředí*. Tyto dva stimuly byly vybírány nejvíce, ostatní stimuly byly celkem vyrovnané a pohybovali se v intervalu od 5 do 8 výběrů. O jednu hodnotu se opět zvýšilo číslo u *nedokončeno či nezobrazeno*.

**Tabulka 20 HSS 6**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	5	4,46%
poskytované benefity (HSS 2)	7	6,25%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	6	5,36%
seberealizace (HSS 4)	7	6,25%
kariérní postup (HSS 5)	6	5,36%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	6	5,36%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	6	5,36%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	8	7,14%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	5	4,46%
pracovní prostředí (HSS 10)	10	8,93%
pracovní doba (HSS 11)	11	9,82%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	35	31,25%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 21 HSS 7 se respondenti neshodli na hlavním stimulu, naopak se to rozdělilo na několik skupinek, po 11 respondentech.

Mezi ně lze zařadit *poskytované benefity*, *spoluúčast na rozhodování* a *sociální ocenění vedoucím pracovníkem*. V tabulce lze také vidět, že již nikdo na takto nízkou pozici nezařadil *výši odměny za práci*.

**Tabulka 21 HSS 7**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	0	0,00%
poskytované benefity (HSS 2)	11	9,82%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	5	4,46%
seberealizace (HSS 4)	3	2,68%
kariérní postup (HSS 5)	4	3,57%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	11	9,82%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	5	4,46%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	9	8,04%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	11	9,82%
pracovní prostředí (HSS 10)	10	8,93%
pracovní doba (HSS 11)	6	5,36%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	37	33,04%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 22 HSS 8 dopadly výsledky podobně jako v minulé tabulce. Opět se zde sešlo několik skupinek po 10 volbách, a menší skupinka s 9 volbami. Mezi stimuly, které zvolilo 10 respondentů, se řadí *kariérní postup*, *spoluúčast na rozhodování*, *morální ocenění vedoucím organizační jednotky* a *pracovní doba*.

**Tabulka 22 HSS 8**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	1	0,89%
poskytované benefity (HSS 2)	8	7,14%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	3	2,68%
seberealizace (HSS 4)	4	3,57%
kariérní postup (HSS 5)	10	8,93%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	10	8,93%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	1	0,89%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	10	8,93%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	9	8,04%
pracovní prostředí (HSS 10)	9	8,04%
pracovní doba (HSS 11)	10	8,93%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	37	33,04%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 23 HSS 9 byl respondenty nejčastěji dosazen stimul *vize, strategie a úspěšnost podniku*, stejný počet hlasů, tedy 12 dostal i stimul *morální ocenění vedoucím organizační jednotky*.

Velkou část tu zabírá i 37 respondentů, kteří dotazník nedokončili nebo si tuhle možnost nepřetáhli a není ve výsledkách zobrazena, je to již přes 30 % respondentů.

**Tabulka 23 HSS 9**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	0	0,00%
poskytované benefity (HSS 2)	5	4,46%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	7	6,25%
seberealizace (HSS 4)	2	1,79%
kariérní postup (HSS 5)	9	8,04%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	7	6,25%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	12	10,71%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	12	10,71%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	8	7,14%
pracovní prostředí (HSS 10)	7	6,25%
pracovní doba (HSS 11)	6	5,36%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	37	33,04%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24 HSS 10 zobrazuje poslední volbu stimulů, přičemž nejčastěji bylo voleno *morální ocenění vedoucím organizační jednotky*, shodla se na tom část 19 respondentů. Respondenti se ještě shodovali na *vize, strategie a úspěšnost podniku*. Za zajímavost v tabulce 24 lze požadovat volbu jednoho respondenta, který zvolil *výši odměny za práci*.

**Tabulka 24 HSS 10**

Odpověď	Počet	Procenta
výše odměny za práci (HSS 1)	1	0,88%
poskytované benefity (HSS 2)	3	2,63%
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	2	1,75%
seberealizace (HSS 4)	3	2,63%
kariérní postup (HSS 5)	9	7,89%
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	8	7,02%
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	10	8,77%
morální ocenění vedoucím organizační jednotky (HSS 8)	19	16,67%
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	7	6,14%
pracovní prostředí (HSS 10)	7	6,14%
pracovní doba (HSS 11)	8	7,02%
nedokončeno nebo nezobrazeno (HSS 12)	37	32,46%

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí

Tabulka 25 KVP zobrazuje výsledky z dotazníku. V záhlaví tabulky je název sloupců, pořadí, na kterém byl daný stimul a celkový výběr. U každého stimulu je v tabulce pod daným umístěním uvedeno, kolik respondentů ho zvolilo. Poslední sloupec obsahuje hodnotu složenou ze skalárního součinu *počet výběru x umístění*. Skalární součin bylo potřeba udělat u všech stimulů zvlášť a seřadit od nejnižší hodnoty po nejvyšší.

Tento krok byl potřebný pro následné přidělení koeficientu vah pořadí. Váhy byly přiděleny od 10 do 1. Nejvyšší váhu dostal nejnižší součet skalárního součinu viz tabulka 26.

*Tabulka 25 KVP*

<b>Stimuly</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Celkem</b>
výše odměny za práci (HSV 1)	52	13	4	5	3	2	3	0	2	1	0	0	186
seberealizace (HSV 4)	14	17	15	7	11	3	5	1	4	4	2	0	335
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	3	14	8	9	10	9	8	7	3	5	7	1	473
poskytované benefity (HSV 2)	1	15	5	8	8	11	6	9	8	6	6	0	496
pracovní doba (HSV 11)	5	3	14	7	9	9	6	6	10	7	6	1	508
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	1	9	9	7	3	7	12	7	9	9	6	2	532
pracovní prostředí (HSV 10)	2	3	2	13	9	10	7	11	4	11	7	2	555
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	6	2	1	9	8	10	9	9	8	10	8	1	556
kariérní postup (HSV 5)	0	6	13	4	9	2	10	7	8	6	15	1	559
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	0	2	4	8	7	12	7	8	14	8	8	2	586

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 Přidání vah, zobrazuje vypočtenou hodnotu skalárního součinu ve sloupci Celkem, s přiřazenými hodnotami vah od 10 po 1, přičemž 10 je nejvyšší váha, proto je přiřazena k nejnižší hodnotě skalárního součinu. Ve sloupci V1B jsou všude stejné hodnoty, protože je zvoleno 10 bodů, tedy váha jednoho bodu pak je 0,1. Koeficient váhy vyšel vynásobením sloupce hodnota váhy a váhy jednoho bodu.

*Tabulka 26 Přidání vah*

Stimuly	Celkem	Hodnota váhy	V1B	Koeficient váhy
výše odměny za práci (HSV 1)	186	10	0,1	1
seberealizace (HSV 4)	335	9	0,1	0,9
osobnost přímého nadřízeného (HSV 3)	473	8	0,1	0,8
poskytované benefity (HSV 2)	496	7	0,1	0,7
pracovní doba (HSV 11)	508	6	0,1	0,6
spoluúčast na rozhodování (HSV 6)	532	5	0,1	0,5
pracovní prostředí (HSV 10)	555	4	0,1	0,4
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSV 7)	556	3	0,1	0,3
kariérní postup (HSV 5)	559	2	0,1	0,2
sociální ocenění pracovní skupinou (HSV 9)	586	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.5.4 Spokojenost s daným stimulem

Tabulka 27 SS spokojenost s daným stimulem skalárním součinem, vynásobena byla hodnota stavu spokojenosti od 0 po 100 s počtem, kolikrát danou spokojenost zvolili respondenti. Pro získání spokojenosti s daným stimulem, kromě SV hodnoty, bylo potřeba ještě vypočítat maximální hodnotu se stimulem. Maximální hodnota se stimulem je vypočtena  $100 * 73 = 7300$ .

*Tabulka 27 Výpočet SV hodnoty*

	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	SV hodnoty
Stimuly	0	20	35	65	80	100	
výše odměny za práci (HSS 1)	1	11	12	30	17	2	4150
poskytované benefity (HSS 2)	0	1	9	30	29	4	5005
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	2	1	7	26	30	7	5055
seberealizace (HSS 4)	0	5	7	28	26	7	4945
kariérní postup (HSS 5)	2	9	11	24	23	4	4365
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	1	2	16	31	21	2	4495
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	3	3	13	31	22	1	4390
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	2	4	12	35	17	3	4435
pracovní prostředí (HSS 10)	1	1	8	19	30	14	5335
Pracovní doba	1	1	4	10	40	17	5710

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Výpočet SS obsahoval všechny hodnoty, aby byl možná výpočet, bylo potřeba vydělit hodnotu ze sloupce SV hodnoty / SV max a vyšla hodnota ve sloupci Spokojenost s daným stimulem. Toto bylo potřeba udělat pro každý stimul zvlášť, aby vycházela spokojenost na daný stimul.

Nejnižší spokojenost vyšla u stimulu výše odměny za práci, ale i tak je to nadprůměrná hodnota viz škála v metodice (kapitola 4.4), kde byl zvolen průměr na hranici 50 %. Ostatní stimuly jsou nadprůměrné a dva stimuly dokonce výrazně nadprůměrné, který mají spokojenost přes 70 %.

Jde o *pracovní prostředí* a *pracovní dobu*. Je zde prokázáno, že podnik XY vynakládá úsilí k tomu, aby vyhověl zaměstnancům a poskytuje jim příjemné pracovní prostředí, aby se jim v práci líbilo a mohli si přizpůsobit pracovní dobu, pro naplnění work-life balance.

*Tabulka 28 Výpočet SS*

	SV hodnoty (spokojenost x výběry)	Spokojenost se stimulem
<b>Stimuly</b>		
výše odměny za práci (HSS 1)	4150	0,57
poskytované benefity (HSS 2)	5005	0,69
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	5055	0,69
seberealizace (HSS 4)	4945	0,68
kariérní postup (HSS 5)	4365	0,60
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	4495	0,62
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	4390	0,60
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	4435	0,61
pracovní prostředí (HSS 10)	5335	0,73
Pracovní doba	5710	0,78
	Sv max	7300

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 29 Výpočet ES, bylo nutné použít spokojenost s daným stimulem a vynásobit ho váhou, kterou respondenti danému stimulu přidělili. Například 1. stimul *výše odměny za práci* má spokojenost 0,57 a váhu dostal 1, je tedy pro respondenty nejdůležitější. Výsledek efektivnosti pro jmenovaný stimul je 0,57. V tabulce lze vidět 5 podprůměrných a z toho 3 hodně podprůměrně efektivností.



*Tabulka 29 ES*

	SV hodnoty	Spokojenost se stimulem	Efektivnost daného stimulu
Stimuly			
výše odměny za práci (HSS 1)	4150	0,57	0,57
poskytované benefity (HSS 2)	5005	0,69	0,48
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	5055	0,69	0,55
seberealizace (HSS 4)	4945	0,68	0,61
kariérní postup (HSS 5)	4365	0,60	0,12
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	4495	0,62	0,31
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	4390	0,60	0,18
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	4435	0,61	0,06
pracovní prostředí (HSS 10)	5335	0,73	0,29
pracovní doba (HSS 11)	5710	0,78	0,47

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.5.5 CSMS A CEMS**

Tabulka 30 CSMS A CEMS, celková spokojenost a celkové efektivnost, byla spočtena pomocí vzorců z metodiky (části 4.6 a 4.7). Celková spokojenost i celková efektivnost vyšla v procentuálním zastoupení stejně a to 66 %. Z toho vyplývá nejen nadprůměrná spokojenost s motivačním systémem v podniku XY, ale rovněž jeho nadprůměrná efektivnost.

*Tabulka 30 CSMS A CEMS*

	Spokojenost se stimulem	Efektivnost daného stimulu
Stimuly		
výše odměny za práci (HSS 1)	0,57	0,57
poskytované benefity (HSS 2)	0,69	0,48
osobnost přímého nadřízeného (HSS 3)	0,69	0,55
seberealizace (HSS 4)	0,68	0,61
kariérní postup (HSS 5)	0,60	0,12
spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	0,62	0,31
vize, strategie, úspěšnost podniku (HSS 7)	0,60	0,18
sociální ocenění pracovní skupinou (HSS 9)	0,61	0,06
pracovní prostředí (HSS 10)	0,73	0,29
Pracovní doba	0,78	0,47
	SV max 7300	ES max 550,00
	6,56 Sečtená spokojenost se stimulem	3,64 Sečtená efektivnost se stimulem
	655,96 Součet spokojeností vynásoben 100	364,30 Součet efektivností vynásoben 100
	66 % Součet spokojeností vynásobený 100, vydělen 1000.	66 % Součet efektivností vynásobený 100, vydělen 1000.

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.6 Zpracování na základě žádosti vedení podniku

Na základě žádosti podniku XY, byla provedena 3. část dotazníkové šetření, kde zaměstnanci vyjadřovali míru spokojenosti s danými stimuly u nich ve společnosti. Sestaveno bylo deset tabulek, každá pro vybraný stimul a zastoupení podle zastávaného stupně řízení.

### 5.6.1 Výše odměny za práci

Pro stimul výše odměny za práci byla sestavena kontingenční tabulka, protože pro podnik bylo důležité vidět podle stupňů řízení, která část daného stupně je spokojena a na kterou část se zaměřit.

Nejvíce nespokojených bylo z části štábní pracovník, ale je potřeba poznamenat, že tuto volbu provedli 4 pracovníci z celkových 30, což je 13 %, zatímco spíše spokojen nebo spokojen zvolilo dohromady 18 pracovníků, což je 60 %.

*Tabulka 31 Stimul výše odměny za práci*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [stimul – výše odměny]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu ...)		2	3	6	3	2	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu ...)		1	1	4	4		10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník ...)	1	4	7	14	4		30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)		3	1	6	4		14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)		1			2		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.2 Poskytované benefity

Kontingenční tabulka připravená pro stimul poskytované benefity, zobrazila velkou spokojenost respondentů s benefity v podniku XY. Nespokojen byl pouze jeden pracovník, ale spíše spokojen nebo spokojen vybralo 59 respondentů ze 73, v procentuálním vyjádření se jedná o zaokrouhlených 81 %.

*Tabulka 32 Poskytované benefity*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost [stimul – poskytované benefity]	Popisky sloupců					
Popisky řádků	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			5	11		16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)		2	4	3	1	10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)		4	17	8	1	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	1	3	3	5	2	14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)			1	2		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.3 Osobnost přímého nadřízeného

Tabulka 33 ukazuje spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s *osobností přímého nadřízeného rozdělení* podle stupňů řízení. Pouze 2 pracovníci jsou velmi nespokojeni s přímým nadřízeným ze stupně řízení štábní pracovník. Nespokojený se svým přímým nadřízeným je pouze 1 pracovník či pracovnice.

Spíše nespokojen už je trochu vyšší číslo 7, ale velká část zaměstnanců je spokojená 56 respondentů a dokonce 7 zaměstnanců je velmi spokojeno se svým přímým nadřízeným. Osobnost přímého nadřízeného zvolilo skoro 80 % respondentů od spíše spokojen po velmi spokojen.

*Tabulka 33 Osobnost přímého nadřízeného*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost [stimul – osobnost přímého nadřízeného]	Popisky sloupců							
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Ne spokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet	
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)				5	10	1	16	
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)			2	5	3		10	
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	2	1	3	8	11	5	30	
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)			2	7	5		14	
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)				1	1	1	3	
<b>Celkový součet</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>73</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.6.4 Seberealizace

Tabulka 34 zobrazila výsledky, jak jsou respondenti spokojeni s možností seberealizace v podniku XY. Nespokojenost projevili 4 pracovníci či pracovnice ze stupně řízení štábní pracovník a 1 z výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci.

Ve spíš nespokojen počet lehce narostl, ale prudký nárůst je možné vidět až u spíše spokojen a spokojen, kde je u každého hodnocení přes 20 respondentů. Pokud by se k tomu přičetlo ještě 7 velmi spokojených pracovníků, dostáváme se na poměr 61/73, kteří zvolili alespoň spíše spokojen.

*Tabulka 34 Seberealizace*

<b>Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost [stimul – seberealizace]</b>	<b>Popisky sloupců</b>					
<b>Popisky řádků</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Spíše nespokojen</b>	<b>Spíše spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Velmi spokojen</b>	<b>Celkový součet</b>
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			6	7	3	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)		2	5	3		10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	4	2	12	11	1	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	1	2	4	5	2	14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)		1	1		1	3
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.5 Kariérní postup

Z výsledků tabulky 35 Kariérní postup, je možné vyčíst narůstající nespokojenost se stimuly, velmi nespokojení jsou 2 a nespokojených pracovníků je dokonce 9 nejvyšší počty jsou opět u štábních pracovníků a výkonných pracovníků bez rozhodovacích pravomocí. Při sečtení počtu pracovní od spíše spokojen po velmi spokojen, dostaneme číslo 51, tedy poměrově 51/73 je spíše spokojeno s možností kariérního postupu ve firmě.

*Tabulka 35 Kariérní postup*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost [stimul – kariérní postup]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)		1		6	8	1	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)		1	3	2	3	1	10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	1	5	5	12	6	1	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	1	2	3	4	4		14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)					2	1	3
<b>Celkový součet</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.6 Spoluúčast na rozhodování

V tabulce 36 Spoluúčast na rozhodování, se nespokojenost v porovnání s předchozím stimulem snížila své zastoupení a velmi nespokojen je pouze 1 pracovník a nespokojeni 2. Ovšem narostlo tu mnohonásobně číslo u spíše nespokojen, kde už je relativně vysoké číslo a to 16 respondentů. Pokud sečteme hodnoty od velmi nespokojen po spíše nespokojen, dostaneme číslo lehce přes ¼ celkových respondentů. Nejvyšší zastoupení u stimulu v tabulce 36 mělo spíše spokojen a následovalo spokojen, kde spíše spokojen dokonce překonalo hranici 30 respondentů a spokojen hranici 20 respondentů pouze 1 respondent byl dokonce velmi spokojen se spoluúčastí na rozhodování.

*Tabulka 36 Spoluúčast na rozhodování*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [Stimul – spoluúčast na rozhodování]	Popis ky sloupc ů						
Popisky řádků	Velmi nespo k o j e n	Nes pok o j e n	Spíše nespo k o j e n	Spíš e spok o j e n	Sp oko j e n	Vel mi spok o j e n	Celk ový souč et
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			3	4	8	1	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)			4	4	2		10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	1		6	16	7		30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)		2	3	5	3	1	14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)				2	1		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování



### 5.6.7 Vize, strategie, úspěšnost podniku

V tabulce 37 Vize, strategie, úspěšnost podniku se zvýšil počet velmi nespokojených, a to opět mezi štábními pracovníky a výkonnými pracovníky bez rozhodovacích pravomocí.

Nejvíce byly voleny možnosti spíše spokojen a spokojen, přičemž volba spíše spokojen dosáhla opět hodnoty přes 30 respondentů a spokojených bylo přes 20 a 1 respondent je dokonce velmi spokojený s vizemi, strategií a úspěšností podniku.

*Tabulka 37 Vize, strategie, úspěšnost podniku*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [stimul – vize, strategie, úspěšnost podniku]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			2	11	3		16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)			2	4	4		10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	2	1	5	12	9	1	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)	1	1	4	3	5		14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)		1		1	1		3
<b>Celkový součet</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.8 Sociální ocenění pracovní skupinou

Stimul *sociální ocenění pracovní skupinou* dostalo od 2 respondentů hodnocení velmi nespokojen, 1 zástupce je ze středního stupně řízení a 1 je štábní pracovník. Zvyšuje se tu počet respondentů vybírajících spíše spokojen, kde číslo dosáhlo hodnoty 35.

Zvýšil se i počet i velmi spokojených zaměstnanců, kteří jsou tu 3, za zajímavost lze považovat to, že stejný počet pracovníků ze stejných stupňů řízení zvolil velmi nespokojen, ale i velmi spokojen.

*Tabulka 38 Sociální ocenění pracovní skupinou*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [stimul – sociální ocenění pracovní skupinou]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			1	11	4		16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	1	1	1	4	2	1	10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)	1	1	6	15	5	2	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)		2	3	4	5		14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)			1	1	1		3
<b>Celkový součet</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.9 Pracovní prostředí

Se stimulem *pracovní prostředí* je pouze 1 respondent velmi nespokojen, stejná hodnota je i v hodnocení nespokojen. Hodnoty narůstají od volby spíše spokojen, kde je vidět hodnotu 19, hodnotě spokojen rovnými 30 respondenty. U velmi spokojen bylo v přechozích hodnoceních pouze pár hlasů, ale nyní je tam 14 respondentů.

Z výsledků je možné zjistit, jak jsou zaměstnanci s pracovním prostředím podniku XY spokojeni. Pokud použijeme do součtu spíše spokojen až velmi spokojen, dostaneme hodnotu 60, v celkovém součtu je hodnota 73, tedy poměr 60 ku 73 je velmi dobrý.

**Tabulka 39 Pracovní prostředí**

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [stimul – pracovní prostředí]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)				4	11	1	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	1			1	4	4	10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)		1	4	7	10	8	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)			4	6	3	1	14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)				1	2		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.10 Pracovní doba

Stimul *pracovní doba* navazuje na pracovní prostředí a také zde je pouze 1 velmi nespokojený respondent ze středního stupně řízení. Snižuje se i zastoupení v hodnoceních nespokojen či spíše nespokojen. Naopak rostou hodnoty respondentů u spíše spokojen, spokojen, a dokonce i u velmi spokojen.

Spíše spokojen má sice jen 10 respondentů, ale spokojených zaměstnanců je neuvěřitelných 40 a 17 pracovníků zvolilo velmi spokojen. Zde je možné vidět, jak velké úsilí věnuje podnik XY stimulu pracovní doba a podle odpovědí respondentů je to náležitě oceněno, protože většina z nich je s pracovní dobou v podniku spokojena. Poměrově by to bylo 67 respondentů, kteří zvolili variantu od spíše spokojen po velmi spokojen ku 73 všech zúčastněných respondentů.

*Tabulka 40 Pracovní doba*

Počet vyjádření spokojenost či nespokojenost. [stimul – pracovní doba]	Popisky sloupců						
Popisky řádků	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Celkový součet
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)			1	2	12	1	16
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	1			1	5	3	10
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)		1	2	3	14	10	30
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)			1	4	6	3	14
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)					3		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>73</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Výsledky

Hlavním cílem praktické části bylo, na základě analýzy motivačního systému vybraného podniku XY, zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s efektivností jednotlivých motivačních stimulů, ale také s celkovým fungováním motivačního systému. To se prostřednictvím vyhodnocení všech vybraných stimulů a následným zhodnocením fungování celého systému podařilo.

Hodnota spokojenosti s jednotlivými vybranými stimuly se pohybovala od 57 % do 78 %, nejnižší spokojenost byla zaznamenána u *výše odměny za práci* a nejvyšší spokojenost pak u *pracovní doby*.

Hodnota efektivnosti u jednotlivých vybraných stimulů se pohybovala v rozmezí od 12 % do 61 %, přičemž jako nejméně efektivní byl označen *kariérní postup* a nejefektivnější *seberealizace*.

Výsledná hodnota pro celkovou efektivnost systému i spokojenost zaměstnanců s ním vyšla na 66 % podle zvolené škály spíše spokojen.

Nejnižší spokojenost byla u stimulu *výše odměny za práci*, to lehce nadprůměrná o 7 % nad průměrem podle zvolené škály.

Tento stimul zvolili pracovníci podniku jako nejdůležitější pro zvýšení pracovního výkonu, ale také pro setrvání v podniku.

Návrh na zlepšení se týká mzdové agendy, protože u ní byla zjištěna nejmenší efektivnost, ale zato nejvyšší důležitost pro zaměstnance. Tyto výsledky ale neznamenají nutně upravit její výši, ale spíše by se podnik měl zaměřit na to, aby měla vyšší spokojenost a efektivnost.

Například zvážit rozložení tedy fixní a variabilní složky, přičemž variabilní složka by mohla zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu, takže by se při případném ověřování vyjádřili k této agendě kladněji.

Další doporučení vzešlo z výsledků části šetření, které bylo zpracováno na žádost vedení podniku. Pokud se při hodnocení vyskytla odpověď velmi nespokojen, uvedli ji většinou štábní pracovníci nebo výkonní pracovníci bez rozhodovací pravomoci.

Dílčím doporučením je tedy se zaměřit na výše zmíněné skupiny zaměstnanců a pracovat s nimi na zvýšení jejich spokojenosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Jozef KOUBEK. Praha: Grada publishing. ISBN: 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN:80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management: [co je management, procesní řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-2235-8.

Dvořáková, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha:C.H.BECK Beckovy ekonomické učebnice. ISBN: 978-80-7179-893-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Grada publishing, 2011. ISBN:978-80-247-3823-9.

NIERMEYER, R., SEYFERT, M., & KUNST, P. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, Vydání 1., Grada publishing, a.s., Praha 2005, ISBN:80-247-1223-7.

- OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi Praha: Grada, 2006. ISBN:80-247-1726-3.
- PELC, V., *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*, Sondy, Praha, 2005. ISBN: 80-868446-04-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4.vyd.* Grada publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3664-8.
- POPEK, T. *Pracovní motivace, Bakalářská práce (Bc.)*, Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, 2008.
- Šikýř, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN – 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, Manažer, 2017. ISBN:978-80-271-0227-3.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚTÍK, 2008. *Sociální psychologie. 2.přepracované a rozšířené vydání*, Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-1428-8.
- VÝROST, Jozef, Slamětík Ivan, Sollarová Eva, 2019. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-5775-9.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2361-7

## 8 Přílohy

### Dotazník M23

# Zjištění efektivity motivačního systému podniku

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

#### Pokyny pro vyplňování:

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

1
2
3

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

Dotazník má tři části:

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

#### 1. Část – Informace o respondentovi (ID)

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

##### Určete pohlaví (ID1)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 1  muž  
2  žena

##### Váš věk? (ID2)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

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

##### Vaše dosažené vzdělání? (ID3)

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 8  základní (ID31)  
9  střední odborné (ID32)  
10  střední všeobecné (ID33)



- 11  vysokoškolské humanitní (ID34)  
 12  vysokoškolské technické (ID35)  
 13  vysokoškolské ekonomické (ID36)  
 14  jiné --> uveďte jaké: (ID37)

#### **Vámi zastávaný stupeň řízení? (ID4)**

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

- 15  člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.) (ID41)  
 16  vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel) (ID42)  
 17  střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...) (ID43)  
 18  nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...) (ID44)  
 19  štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...) (ID45)  
 20  výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...) (ID46)

#### **Určete zaměření Vašeho podniku (ID5)**

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

- Hmotnou produkci představuje výroba hmotných produktů.
- Nehmotnou produkci představují činnosti, které jsou nehmotné povahy, např.:  
 Konzultace a poradenství, projektová činnost, finanční a bankovní služby, pojišťovnictví, právní služby, software, show business a podobně.
- Smíšenou produkci představuje kombinace obou předcházejících činností např.:

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

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 21  pracujete v podniku s hmotnou produkcí (ID51)  
 22  pracujete v podniku s nehmotnou produkcí (ID52)  
 23  pracujete v podniku se smíšenou produkcí (ID53)  
 24  pracujete v podniku s čistě obchodní činností (ID54)

#### **Jaká je velikost Vašeho podniku? (ID6)**

Velikost podniku posuzujte podle počtu zaměstnanců.

Malý podnik --> (1 – 50 zaměstnanců)

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

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

Velký podnik více než --> (1.401 zaměstnanců)

- 25  pracujete v malém podniku (ID61)

- 26  pracujete ve středním menším podniku (ID62)
- 27  pracujete ve střední větším podniku (ID63)
- 28  pracujete velkém podniku

## 2. Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta (HS)

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

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

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

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

Stanovte pořadí stimulů.

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

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

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

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

Stanovte pořadí stimulů.

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

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

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

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

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

**Stimul – výše odměny** (doplňte číslo dle spokojenosti 1 – 6) (ASP1)

53  **Označte stupeň Vaší spokojenosti s uvedeným stimulem**

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

54

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

55

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

56

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

57

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

58

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

59

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

60

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

61

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

62

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

(ASP11)

63

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

64

Děkuji za vyplnění dotazníku.