

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

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

**Ondřej Hlaváček**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ondřej Hlaváček

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

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

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

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

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.  
BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.  
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.  
KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.  
PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.  
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

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

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 28.3. 2023

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc za jeho odborné vedení při práci při psaní diplomové práce. Za jeho ochotu, pomoc, rady. Dále bych rád poděkoval za ochotu Ing. Jitce Mrkosové a panu Ing. Milanu Škorpovi ze společnosti STROS – Sedlčanské strojírnny, a.s za velkou ochotu a pomoc. Děkuji všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a poskytly data pro analýzu efektivity motivačního systému společnosti.

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány pojmy, které souvisí s tématem motivace. Následně byla definována metodika výpočtu efektivity motivačního systému po jednotlivých krocích. Dále byla charakterizován zkoumaný podnik z hlediska organizační struktury a současného motivačního systému. K přesnější analýze byl výzkum rozdělen na analýzu motivačního systému vedoucích a výkonných pracovníků. U vedoucích pracovníků bylo analyzováno 51 odpovědí a u výkonných pracovníků bylo analyzováno 41 odpovědí. Nejdříve byly vyhodnoceny identifikační otázky z hlediska vzdělání, věku, počtu žen a mužů. Následně je postupováno dle metodiky výpočtu efektivity motivačního systému. Po výpočtu efektivity motivačního systému je provedeno doporučení pro skupinu vedoucích i skupinu výkonných pracovníků ke zlepšení efektivity celkového motivačního systému podniku. Vyhodnocení výsledků pro vedoucí a výkonné pracovníky bylo provedeno detailně proto, aby podnik věděl, co je důležité zlepšit u každé skupiny. Díky těmto poznatkům se pak může zlepšit celková efektivita motivačního systému pro celý podnik.

**Klíčová slova:** Stimuly, motivace, benefity, spokojenost, efektivita, pořadí stimulů, motivační systém, podnik, komunikace v podniku, koeficient pořadí stimulů

# **Analysis of the effectiveness of the motivation system and proposal for measures to increase the effectiveness of the motivation system**

## **Abstract**

The diploma thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical part. Concepts related to the topic of motivation are defined in the theoretical part. Subsequently, the methodology for calculating the effectiveness of the motivational system was defined step by step. Furthermore, the investigated enterprise was characterized in terms of organizational structure and current motivational system. For a more accurate analysis, the research was divided into an analysis of the motivational system of managers and executives. For managers, 51 responses were analyzed and for executives, 41 responses were analyzed. First, identification questions were evaluated in terms of education, age, number of women and males. Then the procedure is followed according to the methodology for calculating the effectiveness of the incentive system. After calculating the effectiveness of the motivational system, a recommendation is made for both groups of managers and executives, as well as for improving the effectiveness of the overall motivational system for the company. The evaluation of the results for managers and executives was carried out in more detail so that the company knows what is important to improve for each group. Thanks to this, the overall effectiveness of the incentive system for the entire company can be improved.

**Keywords:** Incentives, motivation, benefits, satisfaction, efficiency, order of incentives, motivational system, company, communication in the company, stimulus order coefficient

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Motivace.....	13
3.1.1 Zdroje motivace .....	13
3.1.2 Chyba jako motivátor.....	16
3.2 Zlaté pravidlo motivace.....	17
3.3 Typy motivace.....	18
3.3.1 Vnější motivace .....	18
3.3.2 Vnitřní motivace .....	18
3.4 Motivace a Stimulace .....	19
3.4.1 Motiv.....	19
3.4.2 Stimulace .....	21
3.5 Motivace v pracovní činnosti .....	22
3.5.1 Vztah motivace a výkonu .....	22
3.6 Teorie pracovní motivace.....	23
3.6.1 Teorie instrumentality.....	23
3.6.2 Teorie Potřeb.....	24
3.6.2.1 Teorie tří kategorií potřeb.....	26
3.6.2.2 Teorie manažerských potřeb.....	28
3.6.2.3 Teorie dvou faktorů .....	29
3.6.2.4 Teorie očekávání .....	30
3.6.2.5 Teorie zesílených vjemů .....	31
3.7 Motivace při zadání úkolu.....	32
3.7.1 Vysvětlení významu úkolu .....	33
3.7.2 Význam úkolu pro organizaci.....	33
3.8 Nástroje osobního rozvoje a motivování.....	34
3.8.1 Vzdělávání a trénink .....	34
3.8.2 Koučování.....	34
3.8.3 Stínování .....	35

3.8.4	Delegování .....	35
3.8.5	Týmová práce .....	35
3.8.6	Změna pracovní náplně.....	36
3.8.7	Přemístění na jiné pracovní místo.....	36
3.9	Motivační nástroje.....	36
3.9.1	Pochvala.....	36
3.9.2	Kritika .....	38
3.9.3	Zadávání vhodných úkolů.....	39
3.10	Motivace generací .....	39
3.10.1	Tiší tradicionalisté.....	39
3.10.2	Baby Boomers.....	40
3.10.3	Generace X .....	40
3.10.4	Generace Y .....	41
3.10.5	Generace Z.....	42
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
4.1	Metodika výpočtu efektivity motivačního systému .....	44
4.1.1	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů .....	44
4.1.2	Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů .....	45
4.1.3	Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP).....	45
4.1.4	Zjištění spokojenosti daného stimulu .....	46
4.1.5	Zjištění efektivity daného stimulu (ES).....	47
4.1.6	Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS) .....	48
4.1.7	Výpočet celkové efektivity s motivačním systémem (CEMS) .....	48
4.2	Charakteristika vybrané společnosti .....	49
4.2.1	Organizační struktura společnosti.....	51
4.3	Motivační systém podniku .....	53
4.3.1	Mzda a prémie .....	53
4.3.2	Odměňování zaměstnanců .....	55
4.3.3	Poskytované benefity .....	56
4.4	Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci .....	56
4.4.1	Analýza identifikačních otázek.....	57
4.4.2	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů.....	59
4.4.3	Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí .....	62
4.4.4	Zjištění spokojenosti respondentů (vedoucích pracovníků) s daným stimulem 63	
4.4.5	Výpočet efektivity jednotlivých stimulů.....	72
4.4.6	Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem.....	75
4.4.7	Výpočet celkové efektivity s motivačním systémem .....	76
4.5	Dotazníkové šetření – výkonní pracovníci.....	78
4.5.1	Analýza identifikačních otázek.....	78

4.5.2	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů .....	80
4.5.3	Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů .....	82
4.5.4	Zjištění spokojenosti respondentů (výkonných pracovníků) s daným stimulem .....	83
4.5.5	Výpočet efektivity jednotlivých stimulů.....	93
4.5.6	Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem.....	95
4.5.7	Výpočet celkové efektivity s motivačním systémem .....	97
<b>5</b>	<b>Výsledky – porovnání vedoucích a výkonných pracovníků .....</b>	<b>98</b>
5.1	Stimuly určené na zvýšení pracovního výkonu (HSV).....	99
5.1.1	Výsledky identifikačních otázek.....	99
5.1.2	Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu.....	99
5.1.3	Spokojenost s jednotlivými stimuly stejné pro obě kategorie (HSV i HSS).....	100
5.1.4	Výsledná efektivita u jednotlivých stimulů (HSV).....	101
5.1.5	Celková spokojenost s motivačním systémem (HSV).....	103
5.1.6	Celková efektivita s motivačním systémem .....	103
5.2	Stimuly určené pro setrvání v podniku (HSS) .....	104
5.2.1	Výsledky identifikačních otázek.....	104
5.2.2	Pořadí důležitosti stimulů pro setrvání v podniku .....	104
5.2.3	Výsledná efektivita u jednotlivých stimulů (HSS) .....	105
5.2.4	Celková spokojenost s motivačním systémem (HSS) .....	106
5.2.5	Celková efektivita s motivačním systémem (HSS) .....	107
5.3	Doporučení .....	107
5.3.1	Vedoucí pracovníci .....	108
5.3.2	Výkonní pracovníci.....	110
5.3.3	Shrnutí.....	113
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>114</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>116</b>
7.1	Seznam odborné literatury .....	116
7.2	Seznam internetových zdrojů.....	117
7.3	Seznam podnikových zdrojů.....	118
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>118</b>
8.1	Seznam obrázků .....	118
8.2	Seznam tabulek .....	118
8.3	Seznam grafů.....	120
8.4	Seznam použitých zkratk.....	121



# 1 Úvod

Motivovat lidi a udržet motivaci na stálé až lepší úrovni není jednoduché. K tomu je tvořena analýza motivačního systému, aby podnik věděl, jak má dobře nastavené stimuly, na které stimuly se má daný podnik zaměřit. K celkové kvalitě motivačního systému přispívá uvědomění si, co je motivace a zda umíme dobře motivovat. Dobrá motivace není samozřejmostí. Definice, co je to motivace je mnoho, z jedné definice vyplývá, že motivace je náš vnitřní kompas. To se dá vysvětlit tak, že něco uvnitř radí lidem, k čemu se mají přiklonit více, aby se jím práce líbila a byli v ní spokojeni.

Ke zlepšení efektivity a spokojenosti motivačního systému a zlepšení motivace slouží uvědomění si, co je stimul. Stimul je podnět vycházející z okolního prostředí, který vede k podnícení aktivity člověka. Stimulem může být hmotná odměna, povzbuzování, pochvala, atmosféra pracovní skupiny. Tyto stimuly v práci ovlivňují pracovní výkon a rozhodují o setrvání v podniku. K tomu slouží analýza motivačního systému, aby podnik věděl, jak má dobře nastavené stimuly, na které stimuly se má daný podnik zaměřit.

Motivace a stimuly jsou důležité i v běžném životě, kde vytváření různých podnětů, motivů, stimulů vede člověka nejen k lepšímu výkonu v práci, k péči o svou zahradu, k péči o děti a rodinu nebo ke sportu, abych člověka nebolely záda. Tyto jednoduché motivy, člověka dělají výkonnější a lepší v práci, ale i v běžném životě.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit efektivitu motivačního systému společnosti STROS – Sedlčanské strojírna, a.s.

Díličními cíli jsou:

- 1) Zjištění efektivity motivačního systému u vedoucích pracovníků
- 2) Zjištění efektivity motivačního systému u výkonných pracovníků
- 3) Doporučení pro zvýšení efektivity motivačního systému u obou skupin.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány důležité pojmy, které souvisí s tématem práce. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury. Pojmy, které byly v teoretické části definovány se především týkaly motivace jako takové, pracovní motivace a odměňování pracovníků a další pojmů blízkých motivaci. Praktická část byla rozdělena na dotazníkové šetření, výsledky dotazníkového šetření a doporučení, který bude vycházet z výsledků. Pro detailnější analýzu efektivity motivačního budou porovnávány v podniku dvě skupiny, a to vedoucí a výkonní pracovníci. Budou provedeny doporučení pro každou skupinu zvlášť i pro celý podnik na základě výsledků z dotazníkového šetření.

V praktické části bude uvedena metodika výpočtu efektivity motivačního systému dle pana inženýra Traxlera, CSc.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Motivace**

Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály. Lidské pudy jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu. Pouze v případech psychických poruch pudové vybavenosti může dojít k chování, které svým projevem odpovídá spíše světu zvířat a někdy má porucha takovou podobu, že pud ztrácí svůj původní význam a může se změnit v sebezničení, týrání vlastních dětí apod. Všeobecně jsou uznávány tyto pudy: obživný, sexuální, mateřský, agresivní, únikový (Mikuláščík, 2015)

Motivace je důvod, proč věci děláme. Hybná síla. Jádru našeho chtění. Vnitřní kompas. Proces, který dává organismu energii. Smysl nějaké činnosti. Nástroj k uspokojení potřeby. Pohon. A někdy i důsledek úspěšné vykonávané činnosti (např.: Začal jsem brigádníčit jako číšník, zalíbilo se mi to a dneska provozuji restauraci s výbornou kuchyní a vynikající pověstí). (Medlíková, 2021)

Úspěšní pracovníci jsou nejen spokojenější, ale i motivovanější. K jejich motivaci přispívá, že na svou práci mohou být pyšní. Spolu s tím roste i jejich sebedůvěra či důvěra ve vlastní pracovní schopnosti, které vedou k tomu, že ochotněji přijímají a často dokonce vyhledávají náročnější úkoly. Ze stejné důvodu jsou schopni pracovat samostatněji a přijmout vyšší odpovědnost. (Urban, 2017)

#### **3.1.1 Zdroje motivace**

##### **Zdroje motivace**

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečnosti podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. (Nový a kol., 2002)

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace ideály (Nový a kol., 2002)

### **Potřeby**

Psychologický význam pojmu potřeba vyjadřuje stav nějakého nedostatku v biologické a sociokulturním bytí člověka; potřeby jsou v tomto smyslu používány jako specifické pocity, např. potřeba jídla jako pocit hladu, potřeba sociálních kontaktů jako pocit osamělosti apod. Některé fyziologické potřeby mají psychickou odezvu (potřeba odpočinku, potřeba vzduchu), jiné ji nemají (např. potřeba určitých substancí, jako jsou vitamíny, draslík.) (Nakonečný, 2014)

Potřeby jsou jako základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, sub humánním živočichům. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby. (Nový a kol.,2002)

Potřeby se obvykle člení na:

- Potřeby biologické, fyziologické, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod. Bývají označovány též jako potřeby primární (Nový a kol.,2002)
- Potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem, ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním (ve smyslu bytosti, na jejímž utváření a konkrétní existenci významně podílí specifický fenomén označovaný jako „kultura“). Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány i jako potřeby sekundární. (Nový a kol.,2002)

**Obrázek 1: Příklady lidských potřeb dle KB Madsena a J. P Guiforda**

K.B Madsen	J.P Guiford
<p>a) Motiv primární – vrozené</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. motiv hladu</li> <li>2. motiv žízně</li> <li>3. motiv sexu</li> <li>4. motiv pečování</li> <li>5. motiv teploty</li> <li>6. motiv exkrece</li> <li>7. motiv vyhnutí se bolesti</li> <li>8. motiv dýchání</li> <li>9. motiv odpočinku a spánku</li> <li>10. motiv činnosti (motiv aktivity smyslové, svalové a mozkové)</li> </ol> <p>b) Motivy (potřeby) afektivní</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- částečně vrozené</li> <li>- částečně naučené</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. motiv bezpečí nebo strachu</li> <li>12. motiv agrese</li> </ol> <p>c) Motiv (potřeby) sekundární – naučené</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. motiv sociálního kontaktu</li> <li>14. motiv dosažení úspěšného výkonu</li> <li>15. motiv moci</li> <li>16. motiv vlastnictví</li> </ol>	<p>a) Organické</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. hlad</li> <li>2. mužský pohlavní pud</li> <li>3. všeobecná aktivita</li> </ol> <p>b) Potřeby určitých podmínek</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. potřeba příjemného prostředí</li> <li>5. potřeba pořádky a čistoty</li> <li>6. potřeba vážnosti a úcty</li> </ol> <p>c) Potřeby pracovní</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. všeobecná ctižádost</li> <li>8. stálost</li> <li>9. vytrvalost</li> </ol> <p>d) Potřeby pozice</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. potřeba svobody</li> <li>11. potřeba nezávislosti</li> <li>12. potřeba závislosti, konformismu</li> <li>13. potřeba počestnosti</li> </ol> <p>e) Sociální potřeby</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. potřeba sdružování se</li> <li>15. potřeba být úslužným</li> <li>16. potřeba disciplíny</li> <li>17. potřeba agresivity</li> </ol> <p>f) Všeobecné zájmy</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. potřeba dobrodružství – jistoty</li> <li>19. potřeby zábavy a jiných intelektuálních zájmů</li> </ol>

Zdroj: (Nový a kol.,2002)

## Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem. Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího

pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činností, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebe utvářecích aktivit každého člověka. (Nový a kol.,2002)

## **Zájmy**

Zájem patří v psychologie k pojmům s nejednoznačným obsahem. Podstatné je, že je v obecné poloze chápán také jako motiv.

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

Budeme-li se zabývat klasifikací, je třeba nejprve zdůraznit, že zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit. Za již klasický je v daném kontextu možné považovat Stavělův výčet druhů zájmového zaměření:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1. zájmy poznávací | 6. zájmy technické |
| 2. zájmy etické    | 7. zájmy rukodělné |
| 3. zájmy sociální  | 8. zájmy výtvarné  |
| 4. zájmy přírodní  | 9. zájmy sportovní |

(Nový a kol.,2002)

### **3.1.2 Chyba jako motivátor**

Chyba motivuje, když

- Díváme se na chyby jako na zkušenosti – chybami rosteme a učíme se z nich, bez nich bychom hloupli.
- Dostáváme i dáváme zpětnou vazbu k chybám – probíráme, co se stalo a proč, a nebojíme se chybu si přiznat.
- Kdo chyboval, musí být součástí řešení – neřešíme za druhého, ale necháme ho/ji, aby situaci zvládl/a vlastními silami, případně s malou dopomocí

### **Příklad:**

Vaše dítě ztratilo klíče od bytu. Zjistíte, jak a proč se to stalo, poradíte mu, co musí udělat (koupit nový zámek a nechat vyměnit za starý), kdo mu s tím může pomoci, a necháte dítě, aby to zařídilo (samozřejmě mu budete více nebo méně pomáhat podle toho, v jakém je věku). A až se vše vyřeší, budete chtít vědět, co si při tom dítě uvědomilo a co mu ta situace přinesla (jakou zkušenost mu dala).

Náš příklad je o ztrátě a já se u ní na chvíli zastavím. Lidé trpí tzv. averzí ke ztrátě. Můžete to zkusit na jednoduchém testu. Nabídněte druhé osobě třeba tužku. Většinou ji nepotřebuje, má vlastní. Ale když ji zadarmo dostane, zesílí pocit vlastnění, lpění na čem, co je moje. Kdybyste téže osobě za chvíli nabídli za tužku balíček kapesníků, bude se přinejmenším rozmýšlet a patrně nevymění (s výjimkou situace akutní rýmy a nedostatku hygienických potřeb.)

Averze ke ztrátě vede k setrvačnosti, setrvačnost nás nutí k tomu nedělat změny, i když by nám leckdy výrazně pomohly. Je v tom kus neznalosti (neuvědomuji si svůj myšlenkový vzorec) a možná kus duchovní chyby (nepracuji s hodnotou). Ovšem když zapojíme kritické myšlení a včas si uvědomíme, že nás v dané situaci blokuje averze ke ztrátě může to být velmi motivační, a hlavně růstový zážitek. (Medlíková,2021)

- Chyb se můžeme bát nebo je využít
  - Každá chyba je zároveň příležitost
  - Rosteme uvědomělymi chybami
- (Medlíková, 2021)

## **3.2 Zlaté pravidlo motivace**

Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Může to vypadat tak, že úkol bude převažovat nad člověkem.

Tuto potíž, když pominu různá přechodná řešení, která ovšem v praxi nakonec často používáme, můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby, buď vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům. Podívejme se nyní na obě možnosti trochu podrobněji.

Především se můžeme pokusit přizpůsobit lidi úkolům, v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Vyžaduje značnou míru stimulace, tedy vlastně působení jakéhosi tlaku zvenčí. Lidé se pochopitelně přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu. Navíc je zřejmé, že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nemohou rychle vznikat i tehdy, když pouze přestaneme kontrolovat plnění úkolu. (Plamínek,2015)

Je zřejmé, že můžeme-li si to dovolit, je lepší vyjít vstříc lidem. Už proto, že úkoly neremcají, kdežto lidé zhusta ano. Pokud lidé dostanou takové úkoly, které jim vyhovují, zvýší se šance, že budou motivováni je splnit. Zároveň se přirozeně sníží náklady na sledování a kontrolu jejich práce. (Plamínek 2015)

### 3.3 Typy motivace

#### 3.3.1 Vnější motivace

**Vnější motivace** je nezbytná, protože občas každý z nás potřebuje „nakopnout“. Navíc působí poměrně rychle a jejím prostřednictvím potkáme zajímavé lidi i zážitky. Jenomže je krátkodobá, nevydrží.

Zajímavé vnější motivátory:

- Kvantifikovatelné hodnocení podle známých pravidel například peníze a jiné odměny, známky ve škole
- Zajímavé, příjemné a cílevědomé prostředí např. různorodý kolektiv, vybavení pro relaxaci – kulečník, pytle na sezení nebo matrace, systém kvalifikací
- Pokroky, výsledky, úspěchy např. osobnost měsíce, žebříčky popularity, diplomy, večírek na vaši počest
- Motivační prostředky – řečník, kouč, seminář, kniha, nahrávka
- Vytváření sítí např. networkingové portály, facebookové skupiny, profesní týmy, zájmová sdružení, hobby, kluby; mohou být formálně i neformálně organizované a všechny fungují na principu informací, výměny zkušeností, podpory a spojení sil. (Medlíková, 2021)

#### 3.3.2 Vnitřní motivace

**Vnitřní motivace** náš udrží na cestě. Posílí naši vůli, sebevědomí a pocit lidské hodnoty. Pomůže nám být konzistentní a autentičtí. Lidsky řečeno: Víc vydržíme a okolí nám bude víc věřit. (Medlíková, 2021)



### **Vnitřní motivátory:**

Silná osobní vize, touha, cíl (např.: do pěti let mít vlastní firmu, zhubnout 10 kilo, získat lukrativní zaměstnání ve svém oboru v dobré firmě.

Vědomí dalších výhod, jež přijdou spolu s naplňováním velkého cíle (např.: naučím se být víc samostatný kromě zhubnutí poznám zajímavé lidi, posílím si imunitu)

Postupné odměny za splnění dílčích cílů, velká odměna za celkový výsledek (např. vždy po ztrátě 7 kilo si udělám jeden den, kdy se více najím a sním na co přijdu, až budu mít vysněnou váhu, koupím si ten báječný zelený kostým a pojedu v něm na třídní sraz a holky prasknou závistí. (Medlíková 2021)

## **3.4 Motivace a Stimulace**

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny) nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykovávat.

Úloha je teda plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka. (Plamínek 2015)

### **3.4.1 Motiv**

Motiv je dispozice jedince “emocionálně odpovídat“ na určité cílové objekty nebo činnosti, tj. prožívat něco příjemného a vyhýbat se něčemu nepříjemnému. (Nekonečný 2014)

Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbyvá, proč se dva lidé nemají rádi. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost. (Dědina 2010)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy, tj. přímo související s prací, a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci.

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce patří:

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“);
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi);
- potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu);
- touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace); potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady). (Kociánová, 2010)
- 

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce jsou:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka; (Kociánová 2010)

Je potřeba odlišit druhy a formy motivů. Druhy motivů se liší svým obsahem, např. motiv nasycení, výkonu, sdružování. Za formy motivů lze pokládat psychologické příčiny chování s různou funkční vztažností. V literatuře se v tomto smyslu někdy zavádějí pojmy ideály, zájmy a potřeby ve zcela nepatřičném pojetí, neboť potřeby vyjadřují stav, který je východiskem procesu motivace. (Nekonečný 2014)

### 3.4.2 Stimulace

Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, kde je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se ho v následujících významech:

- vnější podnět
- pobídka
- popud
- incentiva

(Nový a kol. 2002)

Stimulace je charakterizována jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Avšak jen některé z uplatněných podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Mezi stimulaci a motivaci nemůžeme nalézt přímočarý vztah.

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru. (Nový a kol,2002)

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě věc co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna
- obsah práce

- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory

(Nový a kol. 2002)

### **3.5 Motivace v pracovní činnosti**

#### **3.5.1 Vztah motivace a výkonu**

Pro výkon každé práce platí určité optimum. V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného „U“. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak pod motivováním, tak i pře motivováním vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci, že jeden stejný podmět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých. Každodenní život to potvrzuje. Intenzivní motivace způsobí trému u zkoušky a neschopnost promluvit. U jednoduchých výkonů (operátor zadávající data, manuální činnosti) zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu. Zde zhruba platí, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon. (Wagnerová 2008)

Lidé touží po úspěchu, ale liší se silou výkonové motivace. Výkonová motivace je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu ze selhání. Čím je strach větší, tím je motivace k výkonu slabší. Podle tohoto kritéria je možno pracovníky rozdělit do dvou skupin – typ orientovaný na úspěch a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu. Tento způsob orientace je možno rozeznat už u žáků základní školy. Projevuje se to rozdílným vztahem k úkolům, pracovní činnosti a úrovni aspirací. Výkonová motivace souvisí s odlišnou připouštěnou mírou rizika. Ti, kteří jsou motivováni úspěchem, preferují větší míru rizika. Ti, kteří se rizika bojí, nejsou výrazněji aktivizováni k náročnější nebo rizikovější činnosti. Důležité je vytvořit klima samostatnosti, odpovědnosti, což výkonovou motivaci podporuje a výrazně zvyšuje úspěšnost činnosti. Úspěšná motivace vede k tomu, že si dáváme realistické, ale

náročné cíle, na úkolech pracujeme vytrvale, za svou aktivitu cítíme osobní odpovědnost, optimálně využíváme informace a jsme připraveni překonávat překážky (Wágnerová, 2008)

### 3.6 Teorie pracovní motivace

**Obrázek 2: Přehled Teorií pracovní motivace**

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2. Potřeba (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Adlerfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzbert (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: (Amstrong,2015)

#### 3.6.1 Teorie instrumentality

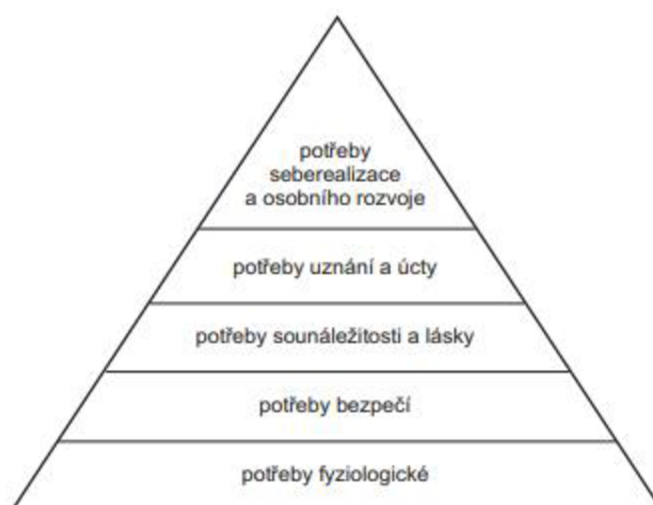
Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911, s. 121), který napsal: „Je nemožné přimět dělníky během

jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“ S využitím této teorie se odůvodňuje uplatňování peněžních pobídek, jako například odměn podle výkonu, byť je to trochu pochybné. Stimulování založené na tomto přístupu bylo a stále je velmi populární. V některých případech může být také účinné, například v případě práce v úkolu, ovšem z důvodů vysvětlených v kapitole 27 je možné odměňování za zásluhy nebo podle výkonu považovat za problematické. Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong 2015)

### 3.6.2 Teorie Potřeb

Nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy (Mikuláščík 2015)

**Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: (Blažek,2014)

Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se. Maslowova hierarchie byla od počátku kritizována, protože nebyla ověřena empirickým výzkumem, bylo jí vyčítáno pevné „řazení“ vývoje potřeb s tím, že lidé mají individuální priority. (Kociánová 2010)

Důležité je poznamenat, že východiskem teorie hierarchie potřeb byly klinicko – psychologické zkušenosti, a proto je původní vymezení obsahu uvedených skupin potřeb nutno chápat zcela obecně. Při aplikaci na problematiku pracovní motivace je možno interpretovat zmíněné potřeby takto: (Blažek 2014)

**Potřeby fyziologické**, související se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu, vyúsťují v rámci pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život daného pracovníka, resp. jeho rodiny. Představují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce.

**Potřeby bezpečí** zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb například v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti aj. (Blažek,2014)

**Uspokojování potřeb sounáležitosti** souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu sdílení společných hodnot a zájmů apod.

**Uspokojování potřeb úcty**, týkajících se sebeúcty a úcty v očích druhých, je v podmínkách organizace realizováno zpravidla společenským uznáním významu práce vykonávané rovněž prestiží zastávané funkce atd.

**Potřeby seberealizace** jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykovávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním.

První čtyři z uvedených skupin potřeb jsou potřebami deficitními, které lze uspokojit. Poslední, potřeby seberealizace, jsou neuspokojitelné, neboť s jejich uspokojováním jejich intenzita narůstá. (Blažek 2014)

Později tuto pyramidu Maslow ještě doplnil o tři stupně, nebo lépe řečeno seberealizaci obohatil o tři aspekty, a to potřeby kognitivní (poznání a vědění) a estetické (zážitkové). Obě tyto potřeby se nacházejí v pyramidě pod potřebami seberealizace a nad seberealizací na samém vrcholu jsou to potřeby sebetranscendence, což lze chápat jako to, co člověka přesahuje, co tady zůstává, i když tady on už nebude. Později také připustil, že seberealizace nebo sebetranscendence nemusí být bezpodmínečně podmíněna uspokojením všech nižších potřeb. (Mikuláščík 2015)

Finanční odměna za práci, podmínky práce a jistota zaměstnání umožňují uspokojit existenční potřeby a potřeby bezpečí. Pracovní činnost probíhá zpravidla ve spolupráci s druhými lidmi, umožňuje utváření a rozvíjení mezilidských vztahů. Pracovní činnost umožňuje člověku uspokojit potřebu sounáležitosti, a to jako členovi určité organizace a zejména určité pracovní skupiny. Pro lidi bývá velmi důležité jejich postavení a prestiž v organizaci i v pracovní skupině. Uznání a ocenění výsledků práce je zpětnou vazbou k úsilí, které člověk vydává. Práce umožňuje lidem uplatnit své schopnosti a záměry, může umožňovat individuální seberealizaci. (Kociánová 2010)

### **3.6.2.1 Teorie tří kategorií potřeb**

Tato teorie úzce navazuje na Maslowovy práce. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer a publikoval v knize *Human Needs in Organizational Settings* (Lidské potřeby v organizačních seskupeních), která vyšla v roce 1972. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří skupin, a to na potřeby zajištění:

(Blažek 2014)



- potřeby existenční – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí;
- potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních ať už v podobě pozitivní, či negativní a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti;
- potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebezpřijetí jako důsledek dosažení určité pozice. (Blažek 2014)
- 

C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a říká, že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Ostatně lze to dokládat i na příkladech životních osudů různých géníů lidstva (malíř Vincent van Gogh nikdy neprodal žádný svůj obraz, a přesto byl malováním posedlý až do své smrti...). Ale určitá vzájemná závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými je. Tento mechanismus závislosti nazval frustrační regrese. Regrese může nabývat dvou podob:

1. frustrační cyklus vztahový – uspokojení existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým; jestliže ale potřeby vztahové nejsou uspokojeny, dochází ke zvrtnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních;

2. frustrační cyklus růstový – znamená, že uspokojení vztahových potřeb posiluje význam potřeb růstových; jestliže ale potřeby růstové nejsou uspokojeny, vzrůstá více potřeba po uspokojení vztahů; dá se říct, že oba tyto procesy mají kompenzační charakter.

V této interpretaci frustrační regrese je vidět určité potvrzení teorie Maslowovy, i když s ní C. Alderfer nesouhlasil. C. Alderfer říká, že potřeby fyziologické, existenční jsou výrazně konkrétní, potřeby vztahové jsou už abstraktnější a růstové jsou nejvíce abstraktní. Potřeby existenční a vztahové, pokud jsou uspokojeny, ztrácejí svou naléhavost na rozdíl od potřeb růstových. Potřeby růstové se s mírou uspokojování stále více zdůrazňují (Mikuláščík 2015)

### 3.6.2.2 Teorie manažerských potřeb

Uvedená teorie, jejímž autorem je David McClelland, je založena na třech skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Autor ji publikoval v knize *The Achieving society* (Úspěšná společnost) z roku 1961. Tato teorie se nejlépe uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.

Rovněž tato teorie má úzký vztah k Maslowově koncepci. Potřeba sounáležitosti koresponduje s třetím stupněm Maslowovy hierarchie, potřeba moci se čtvrtým a konečně potřeba úspěchu s nejvyšším, pátým stupněm. (Blažek, 2014)

Potřebu **sounáležitosti** lze interpretovat jako potřebu mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy. Tato potřeba je charakteristická pro lidi se silným sociálním cítěním. Je zvláště významná při týmové práci s všude tam, kde úspěch závisí na jednání s partnery.

Potřeba **moci** souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou dosáhnout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba **úspěšného uplatnění** se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami stanovují náročné úkoly, nikoli však nepřiměřené náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké. (Blažek 2014)

McClellandova teorie manažerských potřeb (1961, 1969), využívaná pro identifikaci potřeb manažerů, postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- sounáležitost (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky);
- prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení);
- úspěšné uplatnění (potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace). Potřeba sounáležitosti vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci se skupinou.

Prosazení se a poziční vliv je typickou charakteristikou manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je vázána na nerutinní činnosti a úspěch v „soutěži“ s ostatními. McClellandova teorie potřeb má silnou korelační vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb:

- sounáležitost koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie, tj. potřebou lásky a sounáležitosti;
- prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj. potřebou uznání;
- uplatnění souvisí s pátou nejvyšší úrovní, tj. potřebou sebeaktualizace – seberealizace (Vodáček, Vodáčková, 2001).

Povýšení má různé formy a přináší různé výhody a pro jedince může mít rozdílný význam, např. povýšení na základě výkonu může přinést jinou míru uspokojení než povýšení na základě principu seniority (tj. délky zaměstnání), manažerská smlouva svými výhodami pravděpodobně předčí standardní zvýšení platu. Mnozí lidé si na povýšení cení mocenského postavení (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Uspokojení z dosažení vedoucí pozice v hierarchii organizace může mít pro různé jedince různé důvody, pro některé je možností ovlivňovat výsledky pracovní skupiny s využitím svých kompetencí, pro jiné je možností „užít si“ moc, rozhodovat o druhých lidech (Kociánová 2010)

### 3.6.2.3 Teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je Frederick Herzberg. Její pojetí popsal v knize *The Motivation to Work* (Motivace k práci) z roku 1959 a v publikaci *Work and the Nature of Man* (Práce a přirozenost člověka) vydané v roce 1966.

Herzberg formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž faktory jedné skupiny ovlivňují **pracovní spokojenost**, faktory druhé skupiny pak **pracovní nespokojenost**. První skupinu tvoří motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Do druhé skupiny patří frustrátory, resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. (Blažek, 2014)

**Motivátory** úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek. Patří k nim to, nakolik je práce zajímavá, odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.

Frustrátory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají tyto faktory významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází k výraznému pocitu nespokojenosti. K takovým faktorům se řadí pracovní místo včetně jeho statutu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, Vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce apod. je zajímavé, že mezi frustrátory patří i základní mzda. Ta sice, pokud je zvýšena, působí jako motivátor, nicméně poté, co si na ni pracovník zvykne, začne působit jako frustrátor.

Hranice mezi motivátory a frustrátory není jednoznačná. To, co jsme uvedli o základní mzdě, může platit i v dalších případech. Svou roli zde totiž sehrává fenomén zvyku. Je přirozenou lidskou vlastností, že zlepšení situace je vnímáno pozitivně, nicméně po určité době si člověk na nový stav zvykne, začne ho považovat za samozřejmost a pozitivní motivační účinek vyprchá. Naproti tomu návrat k původnímu stavu působí frustračně. Z motivátoru se tak stává frustrátor. (Blažek, 2014)

#### **3.6.2.4 Teorie očekávání**

Teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, je popsána v knize *Work and Motivation* (Práce a motivace) publikované v roce 1964.

Ústředními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita, a expektace. Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalita představuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle.

Motivaci člověka k realizaci činnosti, která vede k cíli, lze symbolicky vyjádřit jako:

$$M = V * E$$

Kde M je motivační síla

V je valence

E je expektace

Člověk je tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím víc si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne.

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena (např. víra ve slib manažera).

Dlužno však poznamenat, že valence a expektace nemusí být vzájemně nezávislé. Pravděpodobnost dosažení cíle může totiž ovlivňovat hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje, dle výše uvedeného vztahu, motivační sílu, ovšem zároveň může snižovat hodnotu cíle. V řadě případů totiž platí, že snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním. Při nízké valenci cíle je motivační síla nízká, byť je expektace vysoká. To znamená, že snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

Praxe ukazuje, že ambiciózní a úspěšní jedinci vyhledávají cíle náročné, které pro ně mají vysokou hodnotu. Přitom však platí, že riziko neúspěchu při jejich dosahování není sice nulové, není však ani extrémně vysoké. Přiměřené riziko zvyšuje atraktivitu cíle, ale neodrazuje člověka od touhy takový cíl dosáhnout. (Blažek, 2014)

### **3.6.2.5 Teorie zesílených vjemů**

Poslední z uváděných teorií motivace je teorie zesílených vjemů, kterou vyvinul Frederic Skinner. Je popsána v práci *Contingencies of Reinforcement* (Nejisté případy zesílených vjemů) publikované v roce 1969.

Teorie vychází z teze, že lidské chování představuje naučené, tj. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky upevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti ve významné míře ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti, resp. v budoucnosti.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které

v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných, je bezprostřední trestání, s cílem škodlivému jednání pracovníka zabránit.

Vedoucí musí být ve svých reakcích na chování podřízeného důsledný. Jeho reakce musí být zřetelné a podřízeným předvídatelné. Na stejnou situaci stejná reakce. Není možné za totéž jednou udělit odměnu, podruhé nechat bez povšimnutí a potřetí třeba dokonce potrestat, a to jen proto, že vedoucí dostatečně nesleduje chování podřízeného, je nedůsledný či podléhá emocím.

Dlužno připomenout, že při formování lidského chování nejde pouze o formování prostřednictvím odměn a trestů z vnějšku, ale též o vnitřní odměny a tresty, vystupující jako etické city (hrdost, stud) související s mravní stránkou daného jedince. (Blažek, 2014)

### **3.7 Motivace při zadání úkolu**

Důležitým nástrojem motivace je způsob zadání úkolu. Rozhoduje o tom, jak pracovník úkol přijme i jak kvalitně ho vykoná.

Zájem zaměstnance o správné provedení úkolu i úsilí, které mu bude věnovat, závisí především na pěti okolnostech. Patří k nim:

- jasné a jednoznačné vysvětlení očekávaných výsledků a zadávaných úkolů
- vyjádření důvěry v jejich úspěšné vykonání
- možnost podílet se na stanovení úkolů
- zdůraznění významu úkolů, a to pro organizaci i zaměstnance osobně
- jistá míra náročnosti úkolů, působící především na zaměstnance se silnější výkonovou motivací (Urban, 2017)

Jasně a jednoznačně zadané úkoly zvyšují motivaci. Dáváme jimi najevo, co od zaměstnance očekáváme, jakého postupu by měl využít, jak si představujeme jeho výsledky a podle čeho budeme vykonání úkolu hodnotit. Součástí jasného zadání úkolu je i stanovení termínu jeho dokončení. Zaměstnanec, kterému je úkol jasný, se na něj může plně zaměřit, neztrácí čas ani motivaci úvahami, co měl jeho vedoucí na mysli, ani činnostmi, které ke splnění úkolu nevedou. Ví, jaké kroky bude muset vykonávat i jak daleko od dokončení úkolu se právě nachází.

Jasně vysvětlený úkol i postup jeho plnění jsou důležité i proto, aby je pracovníci chápali jako dosažitelné. O tom, zda zaměstnanec úkol i jeho postup pochopil a jeho dosažitelnost věří, je třeba

přesvědčit. Zpravila se však nelze omezit na otázku, zda úkol chápe. U složitějších či dlouhodobějších úkolů je třeba mu dát možnost, aby o nich vyslovil i své pochybnosti. Má-li ve vztahu k dosažitelnosti úkolu pochyby, velmi pravděpodobně se mu nebude věnovat s plným nasazením. Úkolem vedoucího je tyto pochyby při zadávání úkolu odhalit a rozptýlit. Totéž platí i o dodržení požadovaného postupu. Máme-li důvod se domnívat, že zaměstnanec hodlá postupovat jinak, než je třeba, je nutné mu důvod správného postupu vysvětlit. (Urban, 2017)

Obdobný význam jako jasné zadání úkolu má i vyjádření důvěry, že jej pracovník na základě svých schopností a zkušeností vykoná správně. Důvěru lze vyslovit i tak, že pracovníkovi sdělíme, že jeho schopnosti a zkušenosti jsou důvodem, pro který jsme se rozhodli úkol zadat právě jemu.

U náročnějších úkolů by jejich jasné a motivující zadání mělo obsahovat i:

- vysvětlení širších souvislostí úkolu, tj. jeho významu či důvodu, proč je třeba jej vykonávat
- stanovení kritérií, podle kterých bude úkol hodnocen
- stanovení priorit, na které by se plnění úkolu mělo zaměřit, a to především tehdy, je-li čas na jeho vykonání omezený
- vymezení rozhodovacích pravomocí, tj. toho, o čem je pracovník při plnění úkolu oprávněn sám rozhodnout či jaká rozhodnutí od něj vedoucí očekává a jaké rozhodnutí zůstávají v pravomoci vedoucího, a ověření, zda svým pravomocem porozuměl
- sdělení způsobu, jak bude plnění úkolu průběžně kontrolováno, například na základě dílčích termínů. (Urban, 2017)

### **3.7.1 Vysvětlení významu úkolu**

Součástí motivujícího zadání úkolů je i vysvětlení jejich významu či důležitosti. Mělo by zahrnovat dvě skutečnosti, a to proč je úkol důležitý pro organizaci a proč je důležitý pro zaměstnance osobně. Významu úkolu si totiž pracovník nemusí být vědom.

Pochopení významu úkolu posiluje motivaci k jeho provedení i tehdy, byl-li úkol zaměstnanci zadán direktivně, tj. neměl-li možnost se na jeho stanovení podílet. Jeho důležitost roste, nemá-li vedoucí možnost splnění úkolu nijak zkontrolovat. (Urban, 2017)

### **3.7.2 Význam úkolu pro organizaci**

Vysvětlit význam úkolu pro organizaci znamená uvést, co ji jeho správné provedení přinese, co přinese útvaru, ve kterém zaměstnanec pracuje, proč je důležitý pro další část organizace, její zákazníky apod., ale i jakou škodu by mohlo způsobit, pokud by úkol byl opominut nebo

vykonán špatně. Součástí tohoto vysvětlení může být i to, proč je třeba úkol vykonat určitým způsobem. Zdůraznit význam úkolu je důležité především tehdy, máme-li důvod se domnívat, že pracovníci o něm nejsou přesvědčeni. V některých případech jej mohou dokonce považovat za obtěžování. (Urban, 2017)

K podrobnému vysvětlení, proč je úkol nebo způsob provedení důležitý, by mělo dojít zejména tehdy, jde-li o úkol nepříjemný nebo složitý či vyžaduje-li od zaměstnanců změnu jejich navykých postupů.

Máme-li důvod se domnívat, že zaměstnanci mají o významu úkolu způsobu jeho provedení pochybnosti, je třeba jim dát možnost je vyjádřit, a vysvětlit jim, proč nejsou na místě. Je-li nutné, můžeme je k vyjádření jejich pochybností i povzbudit. Vysvětlení významu úkolu nebývá někdy v praxi příliš šťastné. Týká se to především situací, kdy se opírá o cíle organizace, které zaměstnanci nepřinášejí žádný osobní prospěch. K tradičně ne zcela přesvědčivým důvodům, proč je určitý úkol důležitý, patří například zdůvodnění opírající se růst zisku či finanční úspěšnost firmy. Výjimkou jsou většinou jen případy, kdy je ohrožen osud podniku, a může tak hrozit i ztráta pracovních míst. Vhodnějším způsobem, jak význam určitého úkolu vysvětlit, je uvést, proč je důležitý pro zákazníky či ostatní spolupracovníky. (Urban, 2017)

## **3.8 Nástroje osobního rozvoje a motivování**

### **3.8.1 Vzdělávání a trénink**

Nadřazení jako první volí řešení, které je napadne. Ať už jde o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času), je efekt vždy silně závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe to, co si osvojil.

### **3.8.2 Koučování**

Je mimořádně účinnou rozvojovou intervencí, protože je postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, kterým může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant. Výhodou koučování je to, že může být zaměřeno na konkrétní



individuální problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce, zatímco trénink se zabývá všeobecnými problémy, týkajícím se celé skupiny. Na druhé straně je koučování oproti tréninku značně náročné z hlediska času i financí. (Bělohlávek, 2016)

### **3.8.3 Stínování**

Je užitečné pro méně zkušené pracovníky a spočívá v získání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Účastník sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“, chodí s ním na porady, obchodní jednání, spolupracuje na přípravě projektů. Po každé akci pak následuje konzultace stínového a stínujícího o průběhu jednotlivých situací a důvodech zvolených postupů. (Bělohlávek, 2016)

### **3.8.4 Delegování**

Spočívá v přenášení celé agendy nebo konkrétního procesu na podřízení. Vedoucí se zbavuje některých prací a uvolňuje si ruce pro důležitější činnosti, zatímco podřízený zkouší zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti. Delegování je také testem schopností pracovníka zvládat náročnější práci a zastávat odpovědnější postavení. Pro delegování jsou vhodné činnosti operativní, opakované, nebo takové, které rozvíjejí dosavadní schopnosti pracovníka. Delegování může mít podobu rozšiřování práce (job enlargement), zaměřeného na osvojování nových, ale stejně náročných úkolů (zvládání dalších stanovišť na lince u dělníků), nebo obohacování práce (job enrichment), jež spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci (sekretářka se od dílčích administrativních činností postupně propracovává do pozice asistentky k samostatné agendě a později k zastupování svého šéfa). (Bělohlávek, 2016)

### **3.8.5 Týmová práce**

Zejména pak v průřezových (interdisciplinárních, projektových) týmech, učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. V pozici vedoucího týmu lze získat mnoho zkušeností s řízením lidí, řízením projektů nebo organizací

práce. Například specialista v oblasti vývoje se naučí chápat lidi z výroby, kvality nebo nákupu. (Bělohlávek, 2016)

### **3.8.6 Změna pracovní náplně**

Změna pracovní náplně může souviset s potřebami organizačních změn, nebo být součástí záměru přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem a zaměření. Komunikativní člověk, samostatně pracující na ekonomických analýzách, může dostat na starost jednání s jinými útvary, zatímco část analytické práce bude převedena na jiného kolegu. (Bělohlávek, 2016)

### **3.8.7 Přemístění na jiné pracovní místo**

Znamená povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení (z prodeje do nákupu), nebo zařazení do nižšího postavení. Důvodem může být zvýšení osobní motivace (Bělohlávek, 2016)

## **3.9 Motivační nástroje**

Zatímco pro změnu znalostí, zkušeností a dovedností poslouží rozvojové aktivity, postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů.

### **3.9.1 Pochvala**

Je namístě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat. Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn. Vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Mnozí

vedoucí si neuvědomují význam pochvaly a často na ni zapomínají. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí, musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je zvláště účinná, je-li provázena nějakou formou odměny, ať už finanční, určitým benefitem nebo třeba přidělením prestižní práce. (Bělohlávek, 2016)

### **Může pochvala škodit**

Důvodem proč vedoucí pochvalu jako motivační nástroj občas dostatečně nevyužívají, nemusí být jen to, že její význam nechápou. Příčinou někdy bývá, že se domnívají, že může dobře pracovníky „zkazit“. V pozadí této domněnky je představa, že chvála zaměstnanců vyvolává jejich sebeuspokojení a s ním i pokles motivace, a povede možná i k růstu jejich finančních nároků. Do jaké míry je tato obava oprávněná? Představa, že pokud zaměstnance pochválíme, jeho výkon zeslábně, není příliš realistická. I kdyby však k tomu došlo, můžeme si s ním promluvit a jeho výkon vrátit do původních kolejí. *„Jestliže jsem řekl, že jste svou prezentaci připravil velmi dobře, Jiří, měl jsem na mysli, že jsem spokojen s tím, jakých schopností jste dosáhl. Chci však, abyste se příště snažil více, ne abyste usnul na vavřínech“*. Pokud se stalo, že zaměstnanec pochvalu správně nepochopil, není důvod, abychom ji již napříště používali. Totéž platí i tehdy, pokud by pochvala vedla k tomu, že zaměstnanec bude očekávat nebo požadovat vyšší plat. I tomuto požadavku lze poměrně snadno čelit. Pochválíme-li zaměstnance a dostane se nám odpověď *„Díky za pochvalu, ale ocenil bych spíše zvýšení platu“* můžeme ho zasvětit do rozpočtu našeho útvaru, vývoje nákladů a výnosů firmy nebo toho, jakých výsledků by bylo třeba dosáhnout, aby se mzdy mohly zvýšit. Čím konkrétněji zaměstnanci danou situaci vysvětlíme, tím spíše porozumí, odkud mohou přijít prostředky na zvýšení jeho mzdy a co pro něj sám může udělat.

Zdůrazňujeme-li, že pochvala je důležitým nástrojem motivace, neznamená to, že zaměstnance, kteří odvádějí dobrou práci, je nutné chválit neustále, a už vůbec ne, že bychom je měli chválit, pokud si to nezaslouží. Chválíme-li své spolupracovníky neustále, účinnost pochvaly jako motivačního nástroje může poklesnout; pochválíme-li je, pokud si to nezaslouží, ztratíme důvěryhodnost, a pravděpodobně oslabíme i motivaci celé skupiny.

Pracují-li však zaměstnanci dobře, pak jejich pochvalou výkon nezkazíme.

(Bělohlávek, 2016)

## **Jak pronést pochvalu**

Při vyslovení pochvaly je důležitá její konkrétní podoba. Slovní uznání by se vždy mělo týkat konkrétních úkolů, které zaměstnanec vykonal nebo způsobů, jakými postupoval. Nekonkrétní či příliš obecná pochvala (například typu „*Dobrá práce*“, „*Jen tak dál*“ apod.) může vyznívat neupřímně a zaměstnanec ji může vnímat jako způsob, jak si jej zavázat ke splnění určitého požadavku do budoucna. Lepší než pochválit slovy „*Jiří, odvedl jste kus práce*“ je proto vyslovit uznání v podobě „*Jiří, vaše analýza naší konkurenční pozice nám dala přesně tu informaci, kterou k získání této zakázky potřebujeme*“ nebo „*Jsem rád, že jsem zaslechl od našich zákazníků na vás chválu*“. (Urban, 2017)

Pochvalu je vhodné vyslovit i v situaci, kdy zaměstnanec úkol ještě nedokončil, postupuje však správně a je třeba jej povzbudit. Podobně je vhodná i tehdy, pokud se jeho výsledky zlepšily, i když zatím nedosáhly očekávaných hodnot.

Pochvala či poděkování jsou namístě i tehdy, pokud zaměstnanci za vedoucím přijdou s žádostí o pomoc s novým úkolem, s podnětem, jak zlepšit určitý postup apod. I když si se svým úkolem nevědí zcela rady, není vhodné je při této příležitosti (za cokoliv) kritizovat. Potřebujeme-li jim něco vytknout, je vhodnější to ponechat na jinou příležitost. Pochvalu je většinou vhodné vyslovit před ostatními zaměstnanci. Důvodem je dát jim najevo, jaké jednání vedoucí oceňuje. Nejsme-li však jisti, zda mezi spolupracovníky vládne týmová atmosféra, může být vhodnější pochvalu sdělovat mezi čtyřma očima. Cílem je zabránit negativním dopadům pochvaly na motivaci zaměstnance, spojeným s reakcí jeho spolupracovníků. (Urban, 2017)

### **3.9.2 Kritika**

Kritika jakožto nástroj negativní motivace nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být opět adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka, a měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – prostým pokáráním, snížením prémie, přidělením

horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, vytýkacím dopisem, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě paragrafu 55 ZP. (Bělohlávek, 2016)

### **3.9.3 Zadávání vhodných úkolů**

Zadávání vhodných úkolů motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí určitými zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy. (Bělohlávek, 2016)

## **3.10 Motivace generací**

K tomu to tématu je množství zdrojů a výzkumů. Stručná charakteristika popisuje hlavní rysy generace, pod body „Jak je motivovat v práci“ a „Co je motivuje v životě“ najdete náměty, jak jednotlivé generace chápat, jak s nimi vycházet, jak je propojovat, a hlavně, jak je přijmout. Věková hranice generací je uváděna záměrně široce. Téměř každý zdroj totiž udává věkové rozmezí jednotlivých generací trochu jinak. (Medlíková, 2021)

### **3.10.1 Tiší tradicionalisté**

Jsem spadají lidé ve věku 70 až 90 let. Někteří dosud stále pracují, a pokud ano, jsou velmi loajální a spolehliví. Pro tuto generaci bylo normální nastoupit do práce a do důchodu odejít z prvního zaměstnání. Je jejich prioritami jsou zdraví a rodina. Někteří zažili válku, takže v sobě mají zakódovanou přirozenou šetrnost a neplýtvání. Řada z nich není se životem příliš spokojená, často si stěžují na společenskou situaci i na své okolí. Změny obecně nesou těžce. Celkové ladění je spíše pesimistické. Dobré motivaci pro tuto generaci je, že jim dáváme najevo, že jsou užiteční a mohou předávat cenné zkušenosti a chovají si u ostatních respekt, které je dobré jim dávat najevo. (Medlíková, 2021)

### 3.10.2 Baby Boomers

Jsem spadá skupina lidí ve věku 50 až 70 let. Říkám se jim také, tzv. sendvičová generace – často se starají o staré rodiče, o mladší příslušníky rodiny, navíc sami ještě pracují. Spokojená je zhruba polovina z nich. Přestože nadávají na tzv. mama hotel, akceptují, že mají doma dospělé děti, kterým poskytují servis. Z podstaty jsou opatrní, majetek je pro ně důležitá veličina. Jako generace jsou poměrně konzumně zaměřeni, což se projevuje nejen ve spotřebě, ale i v preferencích zábavy a trávení volného času (např. nakupování do zásoby, seriály, zábavné show.) Motivovat v práci je dobré oceněním, uznáním jejich přínosu, vyslechnutím jejich názorů. V životě je především motivuje zázemí a jistoty. (Medlíková,2021)

### 3.10.3 Generace X

Je to věková skupina lidí od 35 do 50 let. Tato generace se také nazývá tzv. individualistická generace. Jsou nezávislí, umějí se postavit autoritám, někdy jsou až rebelští. Nemilují striktní pravidla a nařízení, ale jsou většinou dobří pracovníci, přizpůsobiví, vynalézaví, i když často hledají chyby. Dobře zvládají nejistotu. Sledují dění kolem sebe, sociální sítě využívají účelově (pracovní příležitosti, hudba, návody, jak se, co dělá). Ve vztazích mají často problémy, v této generaci je vysoká rozvodovost nebo neúplné rodiny. Celkové ladění je spíše kritické.

Jak je motivovat v práci:

- Peníze – jsou pro ně měřítkem osobní důležitosti, pozice a významu.
- Kariéra – potřebují perspektivu růstu a posunu.
- Samostatná práce s vlastní zodpovědností. Generace x bere zodpovědnost jako výzvu.
- Respekt – potřebují jej pocítovat ze strany nadřízeného, partnerů, okolí.
- Zapojení do koncepčních věcí rádi se podílejí na vizi budoucnosti.
- Mentoring – chtějí si vybrat člověka, který jim bude „sedět“. Nedokáží přijmout každého.

- Vzdělávání – osobní rozvoj vnímají jako důležitý, preferují kombinaci osobního a online přístupu.

V životě je motivují lidé ze „stejně krevní skupiny“, výzvy, soutěžení. (Medlíková, 2021)

### 3.10.4 Generace Y

Patří sem lidi ve věku od 22 do 35 let. Tato generace se nazývá tzv. technologická generace. Rádi dělají více věcí najednou, preferují multitasking. Jsou rychlí, netrpěliví a nezávislí. Sdílejí informace i věci, sharing (např. byty, auta) považují za správné řešení a úsporu zdrojů. Peníze vnímají pouze jako prostředek k dosažení svých cílů. Mají často krátkodobá zaměstnání právě pro získání financí na cestování a potěšení. Chtějí mít čas pro sebe, svůj osobní rozvoj a zábavu. V životě vyhledávají pohodlí jak v práci, tak ve vztazích. I z tohoto důvodu založení rodiny často odkládají. Vůči jiným orientacím, názorům nebo etnikům jsou otevření a tolerantní. Celkově ladění je spíše optimistické.

Jak je motivovat v práci:

- Práce s vysokým smyslem – potřebují vidět, že jejich činnost má vyšší cíl, pomůže širší komunitě nebo má přesah do budoucna.
- Alternativní pracovní poměry – oceňují možnosti, jako je pružná pracovní doba, poloviční nebo částečný pracovní úvazek, sdílení a rozdělené pracovní úvazky (job sharing), práce z domova (home office), jiné úpravy pracovní doby (např. čtyřdenní pracovní týden po deseti hodinách).
- Rozmanitost – rutina jim nesedí, naopak rotace, stáže, změny pracovního místa nebo obsahu činnosti vítají.
- Konzultace se zkušenějšími – jsou potřebné pro omezení rizik a chyb a jako součást rozvoje.
- Technologicky vybavené pracoviště – upřednostňují urbanizovanou lokalitu, dopravní dostupnost, rychlý internet, moderní kanceláře, sportovní nebo kulturní zážitky ideálně v dosahu pracoviště.
- Zpětná vazba – vnímají ji jako potřebnou rozvojovou, má být okamžitá.

- Nadřízený – preferují přístup mentorský, koučovací, nemají rádi hierarchické uspořádání.
- Vzdělávání spíše online – řídí se mottem: „Všechno najdu na internetu“ online svět berou jako úsporu času. (Medlíková, 2021)

V životě je motivují zážitky, volnost, pohodlí.

### 3.10.5 Generace Z

Zde se nacházejí lidé ve věku od 18 do 22 let. Generace Z se také nazývá tzv. aktivistická generace. V porovnání s ostatními generacemi jsou dost společensky odpovědní, zajímají se o politiku, ekologii, rovné příležitosti .... Zároveň se v této generaci vyskytuje určitá míra obav – například z klimatických změn, terorismu či finanční nejistoty. Zajímavé v tomto kontextu je, že dříve zakládají rodiny. Jako důležitou vnímají stabilitu, berou ji jako samozřejmost, protože se do ní narodili. Jsou stále na příjmu, komunikují pomocí obrázků, snadno se adaptují, ale soustředění na konkrétní činnost je kratší. Celkové ladění je spíše realistické.

Jak je motivovat v práci:

- Finanční jistota a seriózní práce – představuje stabilizační prvek, umožňuje jim plánování do budoucna.
- Silná a pravdivá firemní kultura – sledují, jaké jsou hodnoty firmy a jak je zaměstnavatel naplňuje, nemají problém se ozvat nebo odejít, když se tak neděje.
- Komunikovat záměry do budoucna – je pro ně důležité mít možnost diskuse, znát výhledy pozice, týmu firmy.
- Prostor pro vlastní tvorbu – potřebují určitou míru svobody, ale v jasném rámci (firmy, rodiny, komunity).
- Komunikace hodně vizualizovaná – snáze se vyjadřují pomocí obrázků než textu.
- Rodinný život a vztahy jsou podstatnými hodnotami – vnímají je jako jistotu a kotvu, zaměstnání vybírají i podle toho, zda jim zaměstnavatel vyjde vstříc v souvislosti s rodinou (upravená pracovní doba pro rodiče, firemní mateřské školky nebo dětské skupiny, příspěvky na stravování a volnočasové aktivity atd.).



- Zdravý životní styl – samozřejmostí je pro ně šetření přírodních zdrojů, možnost specifického stravování (vegetariánské, veganské, bezlepkové), třídění odpadů a ekologicky zodpovědná firemní politika vůbec.
- Nadřízený – má vzbuzovat důvěru, inspirovat, spíše přítel, rádce, vzor.

V životě je motivuje zdraví, partnerství a jistoty. (Medlíková, 2021)

## 4 Vlastní práce

Kapitola vlastní práce se skládá z metodiky výpočtu efektivity motivačního systému, kdy jsou dány jednotlivé kroky výpočtu. Dále je charakterizována společnost, pro kterou je analýza efektivity motivačního systému prováděna včetně představení organizační struktury a současného motivačního systému. Vlastní výzkum se skládá z dotazníkového šetření, které bylo provedeno u výkonných a vedoucích pracovníků pro přesnější analýzu. Hlavní náplně kapitoly je splnit hlavní cíl a dílčí díle, které byla zadány v cílech práce

### 4.1 Metodika výpočtu efektivity motivačního systému

Metodika efektivity motivačního systému se skládá s následujícími kroky podle, kterých bylo postupováno.

- 1) Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů (hierarchie motivačních stimulů)
- 2) Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)
- 3) Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)
- 4) Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS)
- 5) Zjištění efektivity daného stimulu (ES)
- 6) Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)
- 7) Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)
- 8) Interpretace výsledků

#### 4.1.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

V této kapitole je potřeba si určit stimuly, které jsou pro respondenty více a méně důležité. Stimuly budou hodnoceny dle dvou skupin. Stimuly, které slouží ke zvýšení pracovní výkonu (HSV) a stimuly které určují důležitost z hlediska setrvání v podniku (HSS). Je nutné si stanovit  $n$  = počet stimulů. Zde  $n$  bude 10. To znamená, že bude hodnoceno 10 stimulů od 1. místa (nejlépe možné hodnocení) po 10. místo (nejhůře možné hodnocení). Pořadí v dotazníku mohlo být stanoveny například:

- 1 stimul: 5krát na 1. místě, 1krát na 2. místě, 4krát na 3. místě
- 2 stimul: 3krát na 1. místě, 4krát na 2. místě, 3krát na 3. místě
- 3 stimul: 1krát na 1. místě, 4krát na 2. místě, 5krát na 3. místě
- 4 stimul: 6krát na 1. místě, 2krát na 2. místě, 2krát na 3. místě

- 5 stimůl: 5krát na 1. místě, 4krát na 2. místě, 1krát na 3. místě

Matematicky to znamená:

$$1 \text{ stimůl: } 5x_1 + 1x_2 + 4x_3 = 19$$

$$2 \text{ stimůl: } 3x_1 + 4x_2 + 3x_3 = 20$$

$$3. \text{ stimůl: } 1x_1 + 4x_2 + 5x_3 = 24$$

$$4. \text{ stimůl: } 6x_1 + 2x_2 + 2x_3 = 16$$

$$5. \text{ stimůl: } 5x_1 + 2x_2 + 3x_3 = 18$$

Potom následuje stanovení pořadí stimůlů, kdy stimůl, který má nejnižší součet je na prvním místě a stimůl, který má nejvyšší součet obsadí poslední místo. V tomto příkladě je pořadí stimůlů následovné: 4.stimůl (16), 5.stimůl (18), 1. stimůl (19), 2. stimůl (20), 3. stimůl (24)

#### 4.1.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimůlů

Pro stanovení vah důležitostí bylo vycházeno z první kapitoly, kde se stanovilo pořadí stimůlů. První stimůl dostane 10 bodů, druhý stimůl dostane 9 bodů až poslední stimůl dostane jeden bod. Pokud je definováno více či méně 10 stimůlů, je potřeba vypočítat váhu jednoho bodu. Obecný vzorec pro váhu jednoho bodu je:

$$V_{1B} = 1/n$$

Zde pro 10 stimůlů je to určeno:

$$V_{1B} = 1/10 \text{ a výsledek pro jeden bod pro váhu jednoho bodu je } 0,1$$

#### 4.1.3 Stanovení koeficientu váhy pořadí (KVP)

**Tabulka 1 Výpočet a stanovení koeficientu pořadí stimůlů (KVP)**

Pořadí důležitosti stimůlů	Váha vyjádřená v bodech	V <sub>1B</sub>	Koeficient váhy pořadí
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 dle Metodiky Ing. Arnošta Traxlera CSc. (2024)

V tabulce č. 1. je vidět to, co bylo stanoveno v předchozí kapitole Pořadí důležitosti stimulů, Váha vyjádřená v bodech, V1B (váha na jeden bod). V poslední sloupečku je stanoven koeficient váhy pořadí (KVP), který značí sílu vlivu daného stimulu na motivaci respondentu. Stimul, který se umístil na prvním místě, tak jeho koeficient váhy pořadí má nejsilnější vliv a stimul, který je na posledním místě, tak jeho koeficient váhy pořadí má nejmenší vliv. KVP byl stanoven vynásobením V1B krát Váhou vyjádřenou v bodech. Budou dvě tabulky. Jedna pro skupinu stimulů, která je určena na zvýšení pracovního výkonu (HSV) a druhá pro skupinu stimulů, která je určena pro stimuly, která slouží pro setrvání v podniku (HSS)

#### 4.1.4 Zjištění spokojenosti daného stimulu

Dále následuje zkoumání, jak jsou respondenti spokojeni s danými stimuly. Respondenti ke stimulů vybraly číslo od 1 do 6. Tato číselná škála následně představuje:

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

Toto slovní vyjádření spokojenosti se musí pro další výpočet vyjádřit v procentech následovně:

S <sub>1</sub> Velmi nespokojen	0%
S <sub>2</sub> Nespokojen	20%
S <sub>3</sub> Spíše nespokojen	35%
S <sub>4</sub> Spíše spokojen	65%
S <sub>5</sub> Spokojen	80%
S <sub>6</sub> Velmi spokojen	100%

Ve výpočtu je postupováno tak, že zjistíme, kolik má daný stimul odpovědí např.: 1 x Velmi nespokojen, 2 x Nespokojen, 3 x Spíše nespokojen, 2 x Spíše spokojen, 1 x Spokojen, 1 x Velmi spokojen

Dále budu postupováno, jak je ukázáno v tabulce č2.

**Tabulka 2: metodika výpočtu spokojenosti s daným stimulem**

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i$
Velmi nespokojen $S_1 = 0$	1	$0 \times 1 = 0$
Nespokojen $S_2 = 20$	2	$20 \times 2 = 40$
Spíše nespokojen $S_3 = 35$	3	$35 \times 3 = 105$
Spíše spokojen $S_4 = 65$	2	$65 \times 2 = 130$
Spokojen $S_5 = 85$	1	$80 \times 1 = 80$
Velmi spokojen $S_6 = 100$	1	$100 \times 1 = 100$
$\Sigma$	10	$\Sigma SV_i \quad 455$

Zdroj: vlastní zpracování dle Metodiky Ing. Arnošta Traxlera CSc. (2024)

Skutečnou spokojenost představuje součet  $\Sigma SV_i$  a to konkrétně v tabulce č 2., je vyjádřena hodnotou 455. Tuto hodnotu podělíme maximální možnou spokojeností se stimulem, což se dá vyjádřit i vzorcem:

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

Maximální možná spokojenost se stimulem = (počet respondentů) x 100%

Zde je to konkrétně  $10 \times 100 = 1000$ . Poté už může být proveden výpočet:  $455 / 1000 = 0,455$  a pro vyjádření spokojenosti v procentech se hodnota vynásobí 100 a dostaneme hodnotu 45,5 %, což je spokojenost s daným stimulem.

#### 4.1.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivitu daného stimulu je počítána pro skupiny HSV a HSS. Efektivita vyjadřuje, jak si respondent cení daného stimulu. Pro vyjádření efektivity bude násobena spokojenost daného stimulu s koeficientem váhy pořadí (KVP). Tím získáme efektivitu daného stimulu.

Efektivitu vyjádříme vzorcem:

$$ES_I = SS_I \times KVP_I$$

$$ES_I = 45,5 \times 0,9 = 40,95$$

Efektivita stimulu je 40,95 % Takto bude vypočtena efektivita u všech stimulů.

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

Celková spokojenost je zjištěna tak, že se sečtou všechny spokojenosti vyjádřené v procentech u všech stimulů (10) a tento součet se vydělí maximální možnou spokojeností (10x 100)

Celkovou spokojenost vyjádříme vzorcem:

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

V případě součtu stimulů 620,52, by vzorec celkové spokojenosti vypadal následovně:

$$CSMS = 620,52 / 1000 = 0,62052$$

Po vynásobení 100 by celková spokojenost s motivačním systémem v procentech byla vyhodnocena na 62,1 %.

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

Výpočet celkové efektivnosti je velmi podobný jako u celkové spokojenosti s motivačním systémem, ale hlavním rozdílem je v počítání maximální možné efektivity. Tu vypočteme tak, že sečteme maximální možné efektivity jednotlivých stimulů.

Vyjádření celkové efektivnosti vzorcem:

$$ES_{max} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

Pro deset stimulů je stanovena maximální možná efektivita na 550. Následuje stejný postup jako u výpočtu celkové spokojenosti s motivačním systémem, kdy sečteme u jednotlivých stimulů efektivitu.

## **4.2 Charakteristika vybrané společnosti**

Název společnosti: STROS – Sedlčanské strojírný, a.s.

Sídlo: Sedlčany, Strojírenská 791, okres Příbram

Právní forma: Akciová společnost

Identifikační číslo: 261 83 595

Předmět podnikání: Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona kovářství, podkovářství, zámečnictví, nástrojářství, obráběčství.

Společnost vznikla roku 1960. Vytvořila, vyrábí, prodává, instaluje, servisuje zdvihací techniku po celém světě. Během této doby se zařadila mezi špičku světové produkce, a to zejména tam, kde se upřednostňuje provozní spolehlivost a životnost. V jejich moderním, robotizovaném provozu ctí tradiční osvědčené postupy a používají pouze vysoce kvalitní materiály. V provozu se společnost zabývá také výrobou ocelových konstrukcí, obráběním, laserovým dělením materiálu a jinou zakázkovou strojírenskou výrobou. Navrhované technické řešení plně vychází vstříc požadavkům a přáním jejich zákazníků. Po dokončení projektu kompletně proškolí obsluhu a servisní týmy. Klienty je velmi oceňovaná jejich celosvětová působící prodejní a servisní síť i dlouhodobá a rychlá dostupnost náhradních dílů. Společnost se také účastní mnoha veletrhů a to např. Bauma Mnichov, Conexpo Las Vegas.

Produkty, které společnost STROS a.s. nabízí:

- **Stavební výtahy představují** efektivní a bezpečný způsob přepravy materiálu i osob na staveništích. Hlavní důvody úspěchu a oblíbenosti výrobků jsou: dlouhá životnost a vynikající odolnost výtahů díky prvotřídním materiálům a komponentům, využívání řady bezpečnostních prvků, moderní vyspělé technologie, neustálý vývoj, vysoká výkonnost a v neposlední řadě možnost úpravy výtahů podle specifických požadavků klienta. Nosnost: do 2000 kg, 2000 až 3500 kg, 3500 až 5000 kg, nad 5000 kg,
- **Průmyslové výtahy** pro přepravu osob, materiálu a servisní průmyslové výtahy představují neodmyslitelnou součást celé řady průmyslových technologií. Výtahy jsou určené pro dlouhodobý provoz s dlouhou životností a vysokou odolností v jakýchkoliv podmínkách se širokou škálou využití: mosty a tunely, cementárny a vápenky, síla, vládní a speciální projekty, výrobní průmysl, hutní a důlní průmysl, petrochemický průmysl, přístavy, loděnice a projekty na moři, energetická výroba aj. Nosnost: malé servisní výtahy s nosností 400 až 500 kg, do 1000 kg, do 2500 kg, nad 2500 kg
- **Speciální výtahy** jsou do prostředí s nebezpečím výbuchu, jako např.: rafinerie, sklady hořlavých látek, důlní provozy nebo jiná prostředí, která kladou mnohem vyšší nároky na bezpečnost provozu. Nosnost: 400 až 3600 kg.
- **Nákladní výtahy** slouží k rychlé, ekonomické a bezpečné vertikální přepravě materiálu ve stavebnictví i v průmyslových provozech. Nákladní výtahy mají širokou škálou přepravní kapacity. Umožní šetřit čas, umožňují snižovat režijní náklady, zvyšovat produktivitu a zlepšovat bezpečnost práce
- **Závěsné lávky** mají jednoduchý a efektivní řešení přístupu při údržbě a opravách budov. Díky dlouhodobým zkušenostem byl vyvinut vysoce bezpečný modulový systém, který umožňuje snadno a rychle přizpůsobit rozměry a tvar lávky přesně podle aktuálních potřeb klienta. Při navrhování a výrobě je kladen důraz především na kvalitu a spolehlivost výrobku. Lávky jsou zkonstruovány stavebnicově tak, aby bylo možno sestavit libovolnou délku v rozsahu 2 až 12 metrů. Všechny ocelové části



plošiny a závěsného nosníku jsou zároveň zinkované. Nosná konstrukce lávky je svařena z jakostních ocelových profilů, podlaha je vyrobena z hliníkového plechu s protiskluzovou úpravou. Jednotlivé sekce se spojují v požadovaný celek pevnostními šrouby a samojízdnými maticemi. Pro přesun lávky po staveništi je plošina vybavena koly.

- **Pracovní a transportní plošiny** představují efektivní a mobilní řešení pro přepravu osob a materiálu při výškových pracích. Univerzálnost pracovních plošin umožňuje nasazení při široké škále činností. Díky vlastnímu pohonu lze plošinu snadno přemísťovat. Rozměry a tvar plošiny lze snadno přizpůsobovat potřebám projektu. Bez nutnosti kotvení do budovy lze pracovní plošinu používat až do výšky 22 metrů. Přepravní kapacita plošiny činí až 3 000 kg. V případě dvoustožárové verze pracovní plošiny lze dosáhnout délky téměř 30 metrů.

#### **4.2.1 Organizační struktura společnosti**

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Koná se jednou ročně. Postavení a působnost valné hromady upravují Stanovy. Představenstvo je statutárním orgánem, jež řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které jsou obecně závaznými právními předpisy, Stanovami nebo usnesením valné hromady vyhrazeny do jeho působnosti.

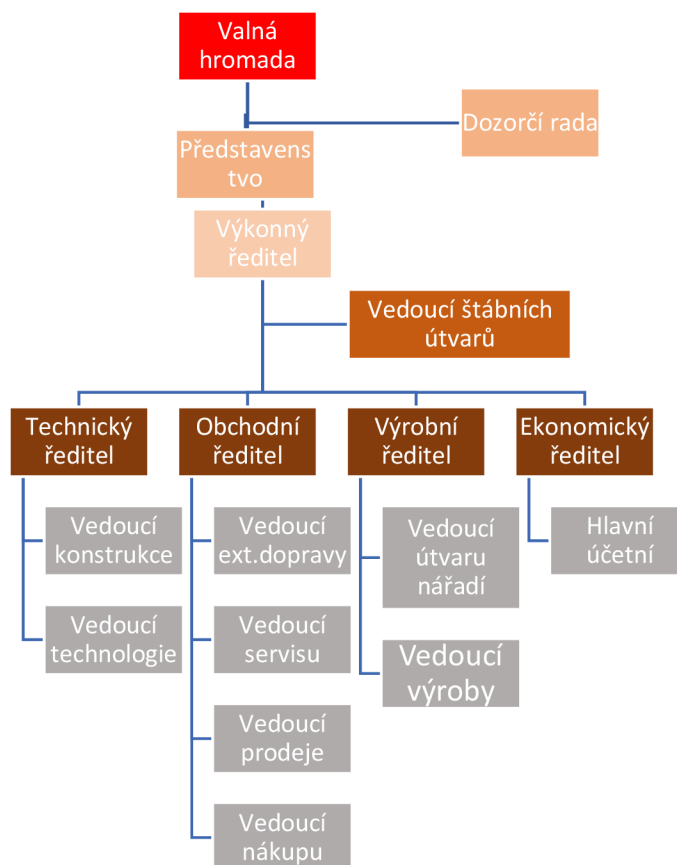
Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Postavení a působnost dozorčí rady upravují Stanovy.

Výkonný ředitel je jmenován a odvoláván představenstvem; zodpovídá a provádí zejména následující činnosti:

- vede společnost po obchodní stránce
- vykonává zaměstnavatelská práva společnosti
- řídí běžné provozní záležitosti společnosti
- jmenuje své zástupce, kteří jej zastupují v plném nebo omezeném rozsahu jeho působnosti a určuje pořadí, ve kterém ho zastupují

- zmocňuje zaměstnance společnosti k jednání jménem společnosti a v případě, kdy to právní řád nebo obchodní zvyklosti vyžadují, uděluje písemné plné moci pro tato jednání
- vydává interní předpisy
- navrhuje organizační uspořádání a působnosti organizačních jednotek společnosti
- stanovuje své poradní orgány, jmenuje a odvolává jejich členy; v případě externích členů poradních orgánů je jejich jmenování platné až po souhlasu představenstva a.s.
- zajišťuje plnění obecně platných předpisů vztahujících se k činnosti společnosti
- zajišťuje řádné vedení předepsané evidence, účetnictví a ostatních dokladů společnosti
- zajišťuje výkon rozhodnutí představenstva společnosti týkajících se působnosti ředitele
- jedná jménem společnosti vyjma případů, které spadají do výlučné pravomoci představenstva
- odpovídá za výsledky hospodářské činnosti společnosti představenstvu, kterému předkládá pravidelně písemný rozbor o obchodní činnosti a provozních záležitostech společnosti v rozsahu stanoveném představenstvem a.s.
- přímo řídí pracovníky Úseku řízení společnosti (Organizační řád)

**Obrázek 4: Řídící struktura podniku STROS Sedlčanské strojírny a.s.**



Zdroj. vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti STROSS a.s.

## 4.3 Motivační systém podniku

### 4.3.1 Mzda a prémie

Základní mzda je sjednána mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen seznámit uchazeče o zaměstnání a zaměstnance převáděného do jiné profese či funkce s charakteristikou profese či popisem funkčního místa, s pracovními a mzdovými podmínkami. Se zaměstnancem převáděným do jiné profese či funkce nebo do jiného tarifního stupně sjednává zaměstnavatel dohodu o změně pracovní smlouvy a nový mzdový výměr.

#### Složky mzdy:

- Základní mzda: obsahuje měsíční mzdu tarifní nebo smluvní

- Odměny z Fondu stimulace: jedná se o pohyblivou, nenárokovou složku mezd určenou na stimulaci pracovníků. Odměny z Fondu stimulace slouží k ohodnocení pracovníků za odvedený rozsah a kvalitu práce, spolehlivost a společenský význam práce, plněním norem a dodržování pracovní kázně.
- Příplatky, náhrady, ostatní osobní náklady

### **Zásady poskytování odměn z Fondu stimulace**

Odměny z fondu stimulace tvoří nadtarifní část mzdy. Tvorba fondu stimulace je dána podnikovým plánem na vnitropodnikové jednotky. Čerpání je plně v kompetenci ředitele společnosti. O mimořádném poskytování prostředků fondu stimulace pro pracovníky odměňované smluvní mzdou rozhoduje ředitel společnosti na návrh nadřízeného pracovníka.

### **Mzda při zastupování**

Zastupuje-li zaměstnanec zaměstnance zařazeného do funkce vyšším tarifním stupni nebo s individuální smluvní mzdou po dobu delší než tři týdny po sobě jdoucí, přísluší mu příplatek ve výši 50 % rozdílu mezi jeho základní mzdou a základní mzdou zastupovaného. Výplata příplatku při zastupování bude realizována na základě písemného návrhu příslušného nadřízeného pracovníka.

Společnost poskytne příplatek zastupujícímu zaměstnanci i v případě, není-li funkce nadřízeného přechodně obsazena. Výše příplatku se řídí podle výše uvedeného odstavce s tím, že rozdíl se vypočte ve vztahu k základní mzdě zaměstnance, který funkční místo uvolnil. U nově zřízeného funkčního místa ve vztahu ke mzdovému tarifu tarifního stupně stanoveného ve schématu ve schématu funkčních míst. (Kolektivní smlouva, 2023)

### **Příplatky**

1. Mzda za práci v noci
  - Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená hodinová mzda a příplatek ve výši 30,-Kč/hod
  - Za odpolední směnu (ne za odpolední přesčas) – 20,-- Kč
2. Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí
  - Zaměstnancům, kteří pracují za ztížených a zdraví škodlivých podmínek poskytuje zaměstnavatel příplatek dle jednotlivých činností na pracovištích
3. Ostatní příplatky
  - vedle zákonných příplatků se poskytují tyto další příplatky
    - a) za práce ve výškách nad 10 m v omezeném prostoru 5,- Kč/hod.
    - b) pro pracovníky expedice za čas strávený v lakovně 4,50 Kč/hod.
4. Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

## 5. Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na 1 hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práci přesčas koná, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. Za dobu čerpání náhradního volna se plat nekrátí. (Kolektivní smlouva, 2023)

### 4.3.2 Odměňování zaměstnanců

Zásady pro přiznání odměn při významných pracovních výročích stanovuje zaměstnavatel dle písm. A, B, C.

- A) Při příležitosti životního jubilea 50 let věku, 60 let věku a 70 let věku.**
- B) Při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní a plný invalidní důchod.**
- C) Při 5 letech celkové doby zaměstnání.**

**A) 1.** Při životním jubileu za každý odpracovaný rok 1.000, -- Kč.

**B) 1.** Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod. Výše odměny je závislá na délce celkového trvání pracovního poměru (i při přerušení) ve STROS-Sedlčanské strojírně a. s. včetně jeho právních předchůdců v následujícím rozsahu:

**Tabulka 3 Výše odměny závislá na délce pracovního poměru**

<b>Pracovní poměr</b>	<b>Výše odměny</b>
- nad 5 let	5.000, --
- nad 10 let	10.000, --
- nad 15 let	15.000, --
- nad 20 let	20.000, --
- nad 25 let	25.000, --
- nad 30 let	50.000, --
- nad 40 let	70.000, --
- nad 45 let	80.000, --

Zdroj: Kolektivní smlouva (2023)

- C) 1. Po každých odpracovaných 5 letech ve firmě se poskytuje odměna ve výši měsíčního platu.
2. Do doby zaměstnání započítává zaměstnavatel celkovou dobu trvání pracovního poměru od prvního vstupu do zaměstnání, a to i u předchozích zaměstnavatelů. Přitom se započítává i doba, kdy zaměstnanec nepracoval, avšak pracovní poměr trval (např. základní vojenská služba, mateřská dovolená, uvolnění pro výkon funkce apod.). Nezapočítávají se vztahy, které nejsou pracovním poměrem (např. doba přípravy pro povolání, tj. studium a učební poměr). Všechny pracovní poměry ve firmě STROS-Sedlčanské strojírně a. s. a jejich právních předchůdců se počítají.
3. Vedoucí pracovníci jsou povinni informovat podřízené o možnostech výplat odměn. Odměny jsou vypláceny automaticky, jejich plnění hlídá personální oddělení.

#### **Odměny za pracovní pohotovost**

Odměna za pracovní pohotovost se stanoví dohodou dle návrhu vedoucího příslušného úseku. Za výkon práce přísluší pracovníkovi mzda. Odměna za pohotovost po dobu práce nenáleží.

#### **4.3.3 Poskytované benefity**

Společnost nabízí mnoho benefitů pro své zaměstnance. Mezi benefity patří tři soupravy pracovní oblečení od společnosti, dotované obědy, benefiční karta. Benefiční karta znamená, že jsi zaměstnanci mohou za určité body vybrat benefity na stránce [benefity.cz](http://benefity.cz). Poměrně nově je zavedený benefity a poskytování služby online služby u lékaře. To je služby, kde se zaměstnanec zaregistruje na stránku u [lekaře.cz](http://lekaře.cz) a je zde možnost využívat online lékařskou poradnu, objednání k lékaři, preventivní péče o zdraví.

#### **4.4 Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci**

Ve firmě STROS a.s. Sedlčany bylo provedeno dotazníkové šetření, a to jak elektronicky, tak i verzí papírových dotazníků. Elektronické dotazníky byly rozeslány vedoucím pracovníkům, ze kterým odpovědělo celkem 80, z toho kompletních odpovědí bylo 51. V další části bude pracováno s 51 kompletními odpověďmi od 51 vedoucích pracovníků.

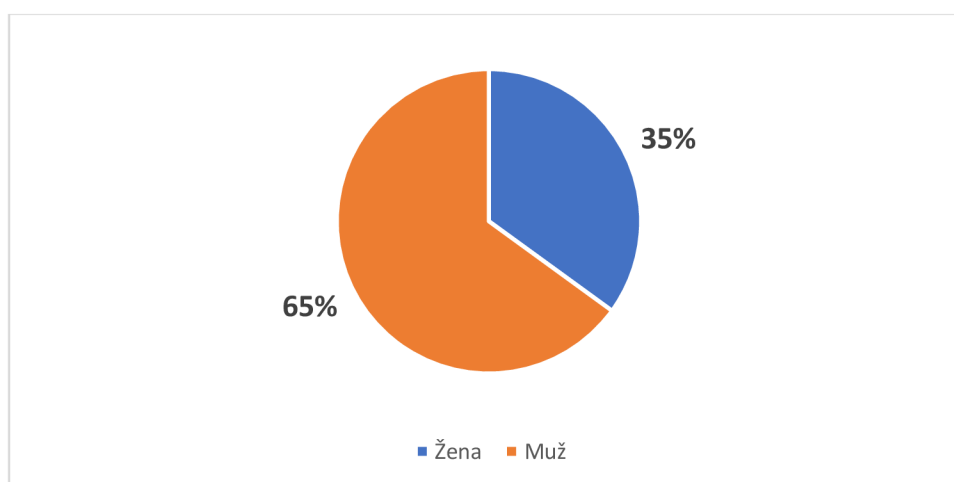
Dále bylo rozesláno 100 papírových dotazníků k výkonným pracovníkům, z toho odpovědělo 41 respondentů, proto bylo pracováno se 41 odpověďmi od výkonných pracovníků.

Ve firmě je 250 zaměstnanců z toho celkového počtu zaměstnanců bylo získáno kompletních odpovědí od 92 respondentů. K přesnější analýze byla praktická část rozdělena na dvě části, a to na analýzu efektivitu motivačního systému vedoucích pracovníků a na analýzu efektivitu motivačního systému výkonných pracovníků.

#### 4.4.1 Analýza identifikačních otázek

K analýze se využila sada tří identifikačních otázek. Ne začátku je důležité zmínit, že identifikačních otázek je celkem 6, ale pro důležité porovnání skupin vedoucích a výkonných pracovníků se výběr otázek eliminoval na tři otázky, na které budou demonstrovány důležité rozdíly mezi skupinami, a to konkrétně na pohlaví respondentů, na věkové strukturu respondentů a na dosaženém stupni vzdělání. Z grafu č.1 je vidět, že skoro dvakrát tolik v podniku převažují muži (65 %) nad ženami (35 %)

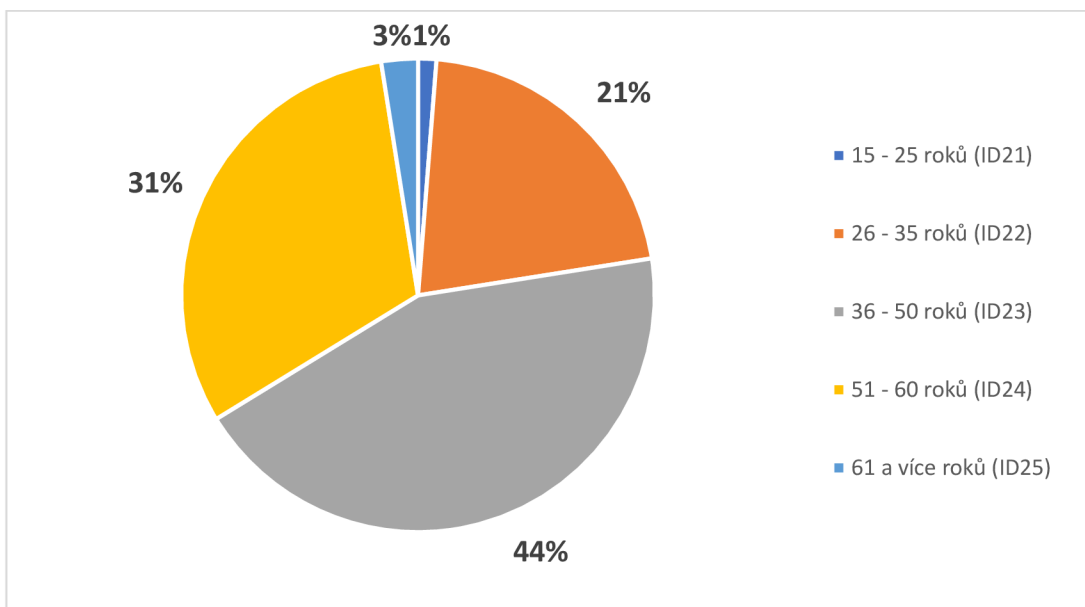
**Graf 1 Pohlaví vedoucích pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V grafu č.2 je zobrazeno věkové rozložení zaměstnanců mezi vedoucími pracovníky. Největší procento zaměstnanců je zastoupeno ve věkové skupině mezi 36 až 50 let, a to 44%, Druhá nejpočetnější s 31 % je zastoupena skupina mezi 51 až 60 let a na třetím místě s 21% je zastoupena skupina ve věku 26 až 35 roků. Tyto tři věkové skupiny tvoří největší věkové zastoupení mezi pracovníky. Z tohoto je vyvozen dílčí poznatek, že zkušenost hraje velkou roli na postu vedoucího pracovníka. Zbylá 4 % tvoří věkové skupiny od 15 do 25 let a od 61 a více let.

**Graf 2 Věk vedoucích pracovníků**

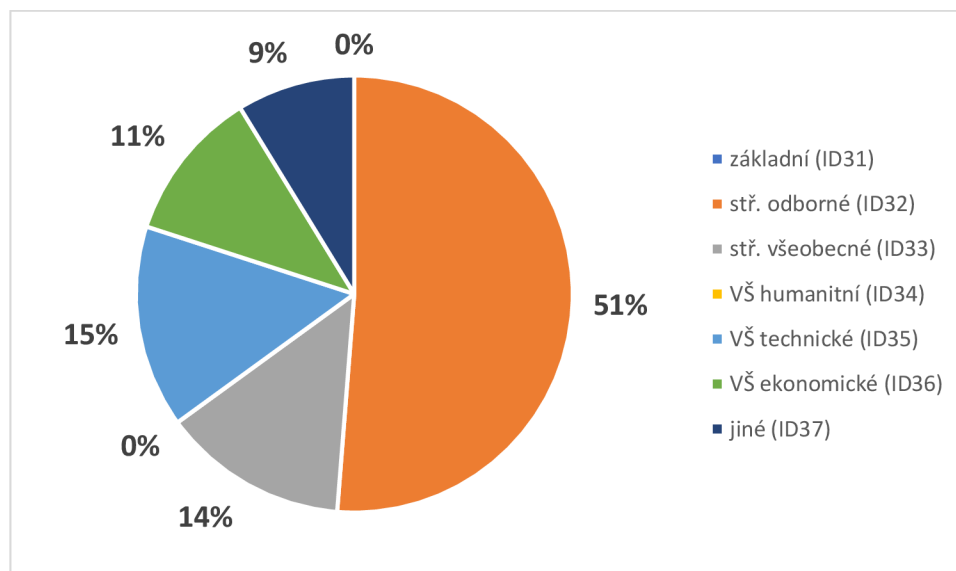


Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V grafu č. 3 zobrazující strukturu podle dosaženého vzdělání je zřejmé, že dosaženým vzděláním je nejvíce zastoupeno s 51% střední odborné vzdělání. Hlavním důvodem tohoto je nutné hledat ve skutečnosti, že zaměření podniky je značně technické se zaměřením na konkrétní výroba zdvihací techniky a její servis. Důležité je na tomto místě zmínit, že do vedoucích pracovníků řadíme nejen vedoucí jednotlivých oddělení, ale i mistry, asistentky a lidé, kteří dělají i administrativní činnost. Ve zbylých 49 % z hlediska dosaženého vzdělání je zastoupeno střední odborné vzdělání všeobecné, vysokoškolské vzdělání ekonomické, vysokoškolské vzdělání technické a jiné. S nulovým zastoupením z hlediska dosaženého vzdělání je vykázáno vysokoškolské vzdělání humanitní a základní.



**Graf 3: Dosažené vzdělání vedoucích pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.4.2 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Druhá část dotazníků byla vyplněna respondenty otázkami týkající se důležitosti motivačních stimulů. Pro stanovení pořadí stimulů, které bylo přistoupeno ještě k rozdělení na pořadí stimulů zaměřených na výkon (HSV) a na stimuly zaměřené na setrvání v podniku (HSS). Respondenty bylo určováno pořadí u 11 stimulů, a navíc ještě do kolonky Jiný měli možnost dopsat jiný stimul, který je pro ně důležitý. Konkrétně do této kolonky byl napsán automobil i k soukromému používání od jednoho respondenta a 5 týdnů dovolené od dvou respondentů.

Pro lepší a objektivnější vyhodnocení byl vyřazen stimul Jiné a stimul, který byl vyhodnocen na 11. místě. Ve vyhodnocení se tedy bude pracovat s 10 stimuly. Pořadí stimulů bylo stanoveno v následujících krocích. Stanovil se skalární součin u stimulů, konkrétně to znamená, že stimul – Příjem, který byl zvolen na prvním místě 37krát, se vynásobil číslem 1. Následně na druhém místě 7 krát byl zvolen stimul Příjem, takže se vynásobil číslem 2. Tento postup se provedl u všech stimulů. Stimul, který měl nejnižší skalární součin, tak se umístil na 1. místě a stimul, který měl nejvyšší skalární součin byl na posledním 10 místě.

V tabulce č. 4 se přistoupeno ke stimulům podle toho, jaký mají význam pro vedoucí pracovníky, aby zvýšili svůj výkon. Na prvním místě se umístil stimul Příjem (HSV1) s celkovým součtem 103. To znamená, že tento stimul vnímají vedoucí pracovníci, tak že

jim nejlépe pomůže ke zvyšování pracovního výkonu. Na druhém místě a třetím místě se umístily stimuly Pracovní doba (HSV11) a Seberealizace (HSV4), naopak na posledním místě se nachází stimul Kariérní postup (HSV5), který byl pro další výpočty vyřazen. Z tabulky a z konečných výsledků je vyhodnoceno, že pro zvyšování pracovního výkonu pro vedoucí pracovníky jsou nejdůležitější stimuly: Příjem, Pracovní doba, Seberealizace. Stimul Kariérní postup není dále brát jako stimul, který by zvyšoval pracovní výkon. Z tabulky č.4 je zřejmé, že stimul Kariérní postup má význam pro jednotlivce, ale nemá význam pro celou skupinu vedoucích pracovníků, protože celkem čtyři pracovníci berou důležitost kariérního postupu na druhém a třetím místě.

**Tabulka 4: Stanovení pořadí stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (vedoucí pracovníci)**

Stimul	Pořadí stimulů											Celkem	Pořadí
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
<b>Příjem (HSV1)</b>	37	7	8	2	0	1	2	0	0	0	0	103	1
<b>Benefity (HSV2)</b>	1	9	4	8	7	4	6	4	6	1	4	304	5
<b>Vedoucí (HSV3)</b>	3	7	6	5	5	7	3	3	3	3	9	320	6
<b>Seberealizace (HSV4)</b>	10	6	7	4	8	3	4	6	1	4	1	253	3
<b>Postup (HSV5)</b>	0	1	3	3	1	1	4	5	7	14	14	459	11
<b>Spoluúčast (HSV6)</b>	0	1	5	3	5	5	7	5	9	8	5	389	9
<b>Vize (HSV7)</b>	0	0	1	5	1	8	10	9	8	7	5	415	10
<b>Morální ocenění (HSV8)</b>	0	3	1	5	6	4	9	7	9	6	2	365	7
<b>Sociální ocenění (HSV9)</b>	0	1	3	6	7	6	7	6	4	6	8	387	8
<b>Prostředí (HSV10)</b>	2	5	12	7	4	9	2	4	5	2	3	294	4
<b>Pracovní doba (HSV11)</b>	4	16	6	7	10	6	0	4	0	1	1	221	2

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č.5 je, zobrazeno pořadí stimulů podle toho, jak vedoucí pracovníky motivuje k setrvání v podniku. Na prvním místě byl vyhodnocen stimul Příjem (HSS1) a na druhém místě stimul Pracovní doba (HSS11). Tyto dva stimuly se umístily stejně rovněž i u skupiny (HSV). Prvním rozdílem v umístění je stimul Benefity (HSS2), který byl vyhodnocen na třetím místě a u skupiny, která je zaměřena na výkon je klasifikován na čtvrtém místě, jinak zásadní rozdíly v umístění mezi skupinou HSS a HSV nejsou. V některých případech se mírně prohodila místa. V následujícím kroku bylo přistoupeno k vyřazení stimulu pro další pozorování, a tímto vyřazením se stal stimul Kariérní postup, u kterého je rovněž evidentní, že je upřednostňován jednotlivci než celou skupinou vedoucích

pracovníků. V rámci celkového dílčího vyhodnocení je konstatováno, že stimul Příjem ovládl první místo s velkým předstihem, a to v bezkonkurenční hodnotě 91 bodů. Naopak na posledním jedenáctém místě byl vyhodnocen stimul Kariérní postup 458 bodů. Jednoznačně u respondentů vedoucích pracovníků bylo vykááno, že u stimulů k setrvání v podniku převládají stimuly, které dávají finanční ohodnocení v podobě mzdy (příjmu) nebo v podobě benefitů, což souvisí také s financemi ve formě například prémie.

**Tabulka 5: Stanovení pořadí stimulů pro setrvání v podniku (vedoucí pracovníci)**

Stimul	Pořadí stimulů											Celkem	Pořadí
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
<b>Příjem (HSS1)</b>	44	3	6	1	1	0	2	0	0	0	0	91	1.
<b>Benefity (HSS2)</b>	0	17	4	4	6	7	3	3	3	4	2	268	3
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	1	9	11	4	4	3	4	4	5	1	9	320	6
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	7	8	6	3	7	6	4	5	1	4	3	274	4
<b>Postup (HSS5)</b>	0	1	1	3	1	3	6	4	9	12	13	458	11
<b>Spoluúčast (HSS6)</b>	0	0	4	4	3	7	3	11	5	9	7	406	10
<b>Vize (HSS7)</b>	0	1	4	4	2	6	8	7	14	1	6	390	9
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	0	0	3	6	8	6	4	2	8	13	2	377	8
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	0	1	2	10	4	4	7	6	5	6	7	371	7
<b>Prostředí (HSS10)</b>	3	3	9	9	8	3	7	6	1	2	3	289	5
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	2	13	5	6	9	7	5	5	2	0	0	247	2

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Porovnáním obou tabulek lze vyvodit, že nejsou velké rozdíly mezi tabulkami č.4 a č.5. Jedním takový větším rozdílem je skutečnost, že u tabulky zaměřené na setrvání v podniku ty stimuly, které jsou na předních místech jsou zaměřeny na finanční odměnu, a to především díky stimulu Benefity (HSS2). U tabulky č.5 jsou stimuly Benefity na třetím místě a u tabulky č.4 figuruje stimul Benefity na pátém místě. Naopak u tabulky, která je zaměřena na výkon, tak převažují stimuly na předních příčkách, která jsou zaměřeny i na pohodlí a odpočinek zaměstnanců, a to díky stimulu Seberealizaci (HSS4), který je u tabulky č.4 na třetím místě a u tabulky č.5 na čtvrtém místě. To jsou opravdu nepatrné detaily které, ale mohou hrát roli v posouzení jakým směrem vedoucí pracovníci stimuly preferují.

#### 4.4.3 Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí

V následujících tabulkách byla stanovena důležitost stimulů., tzn. jak jsou stimuly pro vedoucí pracovníky důležité z hlediska pořadí ne zatím z hlediska spokojenosti. Důležitost byla stanovena na základě tabulek č 4. a č.5 ze, kterých je vycházeno. Byly přiřazeny body (váha stimulů) podle toho, jak se stimuly umístily v tabulkách č.4 a č.5. První místo dostalo 10 bodů, druhé 9 bodů až 10. místo dostalo 1 bod. Následně je stanovena váha na jeden bod. To je vyjádřeno vzorcem:  $V1B = 1/n$ , zde je to konkrétně  $V1B = 1/10$ . Deset stimulů je vybráno pro další výpočty. S 11 stimuly bude pouze nadále počítáno u spokojenosti. Dále byl vynásobena váhu stimulů s váhou na jeden bod a získán koeficient váhy pořadí (KVP), který budeme dále používat u počítání efektivity jednotlivých stimulů.

**Tabulka 6: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSV (vedoucí pracovníci)**

Pořadí důležitosti stimulů	Váha stimulů (body)	V1B	Koeficient váhy pořadí
Příjem (HSV1)	10	0,1	1
Pracovní doba (HSV11)	9	0,1	0,9
Seberealizace (HSV4)	8	0,1	0,8
Prostředí (HSV10)	7	0,1	0,7
Benefity (HSV2)	6	0,1	0,6
Vedoucí (HSV3)	5	0,1	0,5
Morální ocenění (HSV8)	4	0,1	0,4
Sociální ocenění (HSV9)	3	0,1	0,3
Spoluúčast (HSV6)	2	0,1	0,2
Vize (HSV7)	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

**Tabulka 7: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSS (vedoucí pracovníci)**

Pořadí důležitosti stimulů	Váha stimulů (body)	V1B	Koeficient váhy pořadí
<b>Příjem (HSS1)</b>	10	0,1	1
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	9	0,1	0,9
<b>Benefity (HSS2)</b>	8	0,1	0,8
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	7	0,1	0,7
<b>Prostředí (HSS10)</b>	6	0,1	0,6
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	5	0,1	0,5
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	4	0,1	0,4
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	3	0,1	0,3
<b>Vize (HSS7)</b>	2	0,1	0,2
<b>Spoluúčast (HSS6)</b>	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.4.4 Zjištění spokojenosti respondentů (vedoucích pracovníků) s daným stimulem

V další části dotazníku byla respondenty hodnocena spokojenost u všech 11 stimulů. Každý vedoucí pracovníky hodnotil každý stimul číslem od 1 do 6. Slovně tato stupnice znamená hodnocení od velmi spokojen do velmi nespokojen. V jednotlivých tabulkách je toto hodnocení vyjádřeno procentem. Dále následoval postup, kdy po dosazení počtu výběrů do tabulky se vynásobil počet výběrů v řádku s danou hodnotou spokojenosti a poté se sečetly dané hodnoty ve sloupečku Hodnota n (daného stimulu) a zjistila se absolutní výše daného stimulu. Pro zjištění procentuální vyjádření spokojenosti daného stimulu se vydělila absolutní výše daného stimulu maximální možnou hodnotou spokojenosti.

**100% spokojenost se vypočítá: 51 (počet respondentů) x 100 % spokojenost = 5100**

V tabulce č.8 je vyjádřena spokojenost s prvním stimulem Příjem, kde byla dosažena spokojenost 55,10 %. Postup vyhodnocení byl takový, že se vzala absolutní spokojenost v hodnotě 2810 a vydělila se maximální možnou hodnotou spokojenosti (5100), vypočtená hodnota 0,5510 se pro výpočet v procentech vynásobila 100 a tím byla zjištěna hodnota 55,10 %, což značí nadpoloviční spokojenost se stimulem příjem.

Tento postup bude aplikován na všech 11 stimulů. Nejčastější odpovědí je „Spíše spokojen“ a tuto možnost zvolilo 19 vedoucích pracovníků. Druhou nejčastější odpovědí je „Spíše nespokojen“, a tuto odpověď konkrétně zvolilo 13 respondentů, což může značit o mírně nespokojenost s tímto stimulem. Není zde výsledek, který je pro podnik znepokojující.

**Tabulka 8: Spokojenost se stimulem S<sub>1</sub> (Příjem)**

<b>Spokojenost S<sub>1</sub> (Příjem) (vedoucí pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>1</sub> (%)</b>
<b>0</b>	1	0
<b>20</b>	6	120
<b>35</b>	13	455
<b>65</b>	19	1235
<b>80</b>	10	800
<b>100</b>	2	200
<b>Σ</b>	51	2810
	SS <sub>1</sub>	$2810/5100 = 0,5510 = \mathbf{55,10}$ %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Benefits byl vyhodnocen z hlediska spokojenosti ze všech 11 stimulů nejhůře, a to 43,53 %. Značné pozitivum na této skutečnosti je, i když je to nejhorší hodnocení, tak 43,53 % není málo, takže to svědčí o určité kvalitě spodní hranice, kterou si nastavili vedoucí pracovníci z hlediska spokojenosti se stimuly. Naopak negativem je, že 10 vedoucích pracovníků si zvolilo odpověď „Velmi nespokojen“, což je kolem 20 % respondentů. Může to značit o menší komunikaci a informovanosti s vedoucími pracovníky, co se týče benefitů. Nejčastější odpovědí, kterou je „Spíše spokojen“ s 13 odpověďmi, z čehož je možné vyvodit, že benefits nejsou špatně nastaveny.

**Tabulka 9: Spokojenost se stimulem S<sub>2</sub> (Benefity)**

<b>Spokojenost S<sub>2</sub> (benefity) (vedoucí pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>2</sub>(%)</b>
<b>0</b>	10	0
<b>20</b>	8	160
<b>35</b>	9	315
<b>65</b>	13	845
<b>80</b>	10	800
<b>100</b>	1	100
<b>Σ</b>	51	2200
	SS <sub>2</sub>	2200/5100 = 0,4353 = <b>43,53 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Tabulka č.10 vypovídá o spokojenosti s vedoucím. Spokojenost s daným stimulem vyšla 58,14 %, to značí o více než nadprůměrné spokojenosti, a to díky i nejčastější odpovědi, kterou je „Spokojen“, kterou si vybralo 14 vedoucích pracovníků. Je dobré i zmínit negativní hodnocení tohoto stimulu kdy 5 respondentů si vybralo odpověď „Velmi nespokojen“, což je 10 % procent z 51 respondentů, kteří dotazník vyplnili. Je to také třetí nejpočetnější odpověď u odpovědi „Velmi nespokojen“. Za tímto faktem například může stát horší komunikace s vedoucím, informovanost od vedoucího. Toto jsou obecné důvody, které mohou nastat u každého vedoucího. U stimulu Vedoucí může hrát roli i momentální nálada a rozpoložení respondenta, kdy dotazník vyplňuje.

**Tabulka 10: Spokojenost se stimulem S<sub>3</sub> (Vedoucí)**

<b>Spokojenost S<sub>3</sub> (vedoucí) (vedoucí pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>3</sub> (%)</b>
<b>0</b>	5	0
<b>20</b>	6	120
<b>35</b>	7	245
<b>65</b>	12	780
<b>80</b>	14	1120
<b>100</b>	7	700
<b>Σ</b>	51	2965
	SS <sub>3</sub>	2965/5100 = 0,5814 = <b>58,14 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)



Stimul Seberealizace dosáhl absolutní spokojenosti 3030, což představuje 59,41% spokojenosti s daným stimulem. Výsledek skoro 60 % vypovídá o dobré spokojenosti se stimulem Seberealizace, ale je i zde možnost na zlepšení, o tom svědčí odpovědi 14 respondentů, které byli s tímto stimulem nespokojeni (součet prvních tří řádků). Naopak jen u odpovědi „Spíše spokojen“ odpovědělo 22 vedoucích pracovníků. Převládá zde pozitivní hodnocení, to může svědčit o nabídce školení, nabídce účasti na veletrzích, kterých se podnik účastní. Není určitě dobré usnout na vavřínech a v tomto standartu nepolevovat.

**Tabulka 11 Spokojenost se stimulem S<sub>4</sub> (Seberealizace)**

<b>Spokojenost S<sub>4</sub> (Seberealizace) (vedoucí pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>4</sub> (%)</b>
<b>0</b>	2	0
<b>20</b>	4	80
<b>35</b>	8	280
<b>65</b>	22	1430
<b>80</b>	13	1040
<b>100</b>	2	200
<b>Σ</b>	51	3030
	SS <sub>4</sub>	3030/5100=0,5941= <b>59,41 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Vzhledem k tomu, že se jedná o stimul Karierní postup u vedoucích pracovníků, tak vyhodnocení může vyjadřovat, že někteří pracovníci jsou se svou pozicí spokojeni a nepotřebují mířit výše ve své kariéře nebo ani už nemohou. Absolutní spokojenost je 3055 bodů, a tím po výpočtu vydělení maximální možnou spokojeností, je spokojenost se stimulem Karierní postup 59,41 %. K tomuto hodnocení přispěla i nejčastěji vybraná možnost a to „Spíše spokojen“ s 18 odpověďmi od vedoucích pracovníků a také druhá nejčastější odpověď „Spokojen“ s 14 hlasy. Naopak u odpovědi „Spíše nespokojen“ to je o hodnotě 11, což je 22 % z celkového počtu respondentů, z čehož můžeme uzavřít, že jen mírná část respondentů je nespokojena s karierním postupem nebo už nemíří výše nebo nebyli si jisti a přiklonili se k mírnému nespokojení. Nespokojeno se stimulem Karierní postup je celkem 5 vedoucích pracovníků (součet „Velmi nespokojen a „Nespokojen)



**Tabulka 12: Spokojenost se stimulem S<sub>5</sub> (Postup)**

Spokojenost S <sub>5</sub> (Postup) (vedoucí pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>5</sub> (%)
0	1	0
20	4	80
35	11	385
65	18	1170
80	14	1120
100	3	300
Σ	51	3055
	SS <sub>5</sub>	$3055/5100 = 0,5990 = \mathbf{59,90\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Z tabulky č. 13 je zřejmé, že stimul Spoluúčast vykazuje spokojenost 58,73 %, což je také kolem 60 % jako předchozích tří stimulů (Seberealizace, Vedoucí, Karierní postup). Z vyhodnoceného stimulu plyne, že převažuje pozitivní hodnocení, a to konkrétně je vidět u odpovědi „Spíše spokojen“, kde si tuto možnost vybralo 15 respondentů a u odpovědi „Spokojen“ je také 15 odpovědí od vedoucích pracovníků. Určitě je cennější pro hodnocení spokojenosti odpověď „Spokojen“, která představuje 80% spokojenosti, ale vše kladné vyjadřuje dobrou spokojenost pro tento stimul. Celkem 35 % respondentů vyjadřuje spíše nespokojenost až velkou nespokojenost s tímto stimulem (součet prvních třech řádků). Pod pojmem Spoluúčast si není nutné hned představovat, že se vedoucí pracovník bude podílet na hlavní vedení oddělení nebo činností, ale kritérium Spoluúčast je i např. o zadání malých úkolů, které vedou od vedoucího oddělení k jinému vedoucímu pracovníkovi. Vyhodnocených 35% nespokojenosti by mohlo změnit lepší komunikaci mezi vedoucími pracovníky a těmi nejvyššími vedoucími pracovníky.

**Tabulka 13: Spokojenost se stimulem S<sub>6</sub> (Spoluúčast)**

Spokojenost S <sub>6</sub> (s (Spoluúčast)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>6</sub> (%)
0	1	0
20	5	100
35	12	420
65	15	975
80	15	1200
100	3	300
Σ	51	2995
	SS <sub>6</sub>	$2995/5100 = 0,5873 = 58,73$ %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U stimulu Vize je vyjádřena absolutní spokojenost 2520 body, což je o něco méně než u přechozích čtyřech stimulů, které byly vyhodnoceny kolem 60 % a zde u stimulu Vize to představuje 49,41 %, což je necelá polovina vedoucích, takže polovina vedoucích pracovníků je spokojena s vizí podniku. Nejčastějšími odpověďmi bylo „Spíše nespokojen“ a „Spíše spokojen“. kdy obě odpovědi vyhodnotilo po 15 hlasech od vedoucích pracovníků. Nad čím je dobré se zamyslet je skutečnost, že odpověď „Velmi nespokojen“ s 6 hlasy byla druhou největší počtem hlasů u téhle odpovědi, vyjadřující absolutní nespokojenost se stimulem. Co platí u většiny stimulů, tak i zde je nutné zlepšení komunikace, ale u stimulu Vize není dobré se vychýlit od zaměření podniku. Pokud by zde byly nápady, tak by neměly být nereálné a měly by být zajímavé a snadno řešitelné, a to na prvním místě nápady schválené od nejvyšší vedoucích pracovníků. Už samotná komunikace s vyššími vedoucími pracovníky a možnost vyjádřit svůj názor o vizí podniku může zvýšit mírně spokojenost.

**Tabulka 14: Spokojenost se stimulem S<sub>7</sub> (Vize)**

Spokojenost S <sub>7</sub> (Vize) (vedoucí pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>7</sub> (%)
0	6	0
20	3	60
35	15	525
65	15	975
80	12	960
100	0	0
Σ	51	2520
	SS <sub>7</sub>	$2520/5100 = 0,4941 = 49,41$ %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U tabulky č. 15 je hodnocen stimul Morální ocenění, který souvisí s pochvalou mezi kolegy, s pochvalou na poradě a v případě úspěšného postupu u práce, může být ocenění posláno dán jako příklad, jak si s daným úkolem poradit. Stimul Morální ocenění má vyjádřenu spokojenost 55,39 %, což vyjadřuje spokojenost od víc než nadpolovičním počtu z 51 dotazovaných pracovníků. Dobrým znamením stimulu je skutečnost dobrého nastavení standartu, který by bylo dobré udržet. Nejvíce je to možné změnit u respondentů u odpovědi „Spíše nespokojen“, kterou si vybralo 13 dotazovaných, ale převažuje odpověď „Spíše spokojen“ u 18 respondentů. Z toho lze vyvodit dílčí závěr, že pokud by např. vedoucí oddělení jen u něco více začal chválit nebo ocenil své kolegy úsměvem, tak tím může přispět ke zlepšení, že 13 s odpovědi „Spíše nespokojen“ se přesune do odpovědi „Spíše spokojen“, a tím se i zvýší celkové hodnocení spokojenosti se stimulem Morální hodnocení

**Tabulka 15: Spokojenost se stimulem S<sub>8</sub> (Morální ocenění)**

Spokojenost S <sub>8</sub> (Morální ocenění) (vedoucí pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>8</sub> (%)
0	1	0
20	6	120
35	13	455
65	18	1170
80	11	880
100	2	200
Σ	51	2825
	SS <sub>8</sub>	$2825/5100 = 0,5539 = 55,39$ %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V Tabulce č. 16 je hodnocen stimul Sociální hodnocení. Tento stimul v sobě zahrnuje postavení ve skupině, vztahy mezi vedoucími pracovníky, sociální klima a je důležitý i kvůli tomu, aby se vedoucí pracovníci mohli cílit dobře mezi ostatními vedoucími pracovníky. Toto sociální rozpoložení se odráží na pracovním výkonu, i na rozhodnutí o setrvání v podniku. Stimul je vyhodnocen 58,82 %, což se blíže k 60 % a to řadí se tento stimul k dalším 4 stimulům, který mají spokojenost kolem 60 %. K dobrému hodnocení přispívají nejvíce odpovědi „Spíše spokojen“ a „Spokojen“, u který vedoucí pracovníci odpověděli stejně po 17 hlasech, naopak 31 % je s tímto stimulem nespokojena, ale určitá naděje je, že v tomto je zahrnuta i odpověď „Spíše nespokojen“ u které může být největší potenciál změnit odpověď na „Spíše spokojen“, i když je třeba počítat i s rizikem, že to může být i naopak do

nespokojeného hodnocení. Ve vyhodnocení stimulu Sociální hodnocení hraje roli nejen komunikace se svým nadřízením, ale i komunikace se svými kolegy, které ovlivňují sociální klima a prostředí, ve kterém vedoucí pracovníci pracovně i sociálně fungují.

**Tabulka 16: Spokojenost se stimulem S<sub>9</sub> (Sociální ocenění)**

<b>Spokojenost S<sub>9</sub> (Sociální ocenění) (vedoucí pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>9</sub> (%)</b>
<b>0</b>	1	0
<b>20</b>	6	120
<b>35</b>	9	315
<b>65</b>	17	1105
<b>80</b>	17	1360
<b>100</b>	1	100
<b>Σ</b>	51	3000
	SS <sub>9</sub>	$3000/5100=0,588258=$ <b>58,82</b> %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Jeden z nejdůležitějších stimulů Pracovní prostředí vyjadřuje podmínky na pracovišti, vyjadřuje, jaké má respondent náradí, jak velké a útulné mám pracoviště. Pokud by nebylo dobré pracoviště, tak to může ovlivnit i další stimuly a nejen to, může to přispět ke slabšímu výkonu, ale i k rozhodnutí o setrvání v podniku. Tento stimul má druhé nejvyšší vyhodnocení z 11 stimulů, a to v hodnotě 73,82 % s absolutní spokojeností 3785 bodů. K tomuto výsledku přispěly dva typy odpovědí a to „Spokojen“ a „Velmi spokojen“, kdy u první jmenované bylo 25 hlasů a u druhé jmenované bylo 11 hlasů. Také je důležité zmínit, že 11 vyhodnocení u odpovědi „Velmi spokojen je druhý hlasem nejpočetnější výsledek u této odpovědi, které vyjadřují maximální spokojenost se stimulem a procentuálně je to po zaokrouhlení 22 % respondentů. Zde určitě je dobře udržovat nastavený standart, který přispívá k lepšímu výkonu v podniku a může rozhodnout i o kladném rozhodnutí v otázce v setrvání v podniku.

**Tabulka 17: Spokojenost se stimulem S<sub>10</sub> (Pracovní prostředí)**

Spokojenost S <sub>10</sub> (pracovní prostředí) (vedoucí pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>10</sub> (%)
0	2	0
20	2	40
35	3	105
65	8	520
80	25	2000
100	11	1100
Σ	51	3765
	SS <sub>10</sub>	3765/5100=0,7382=73,82 %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimulem s nejlepším a nejvyšším hodnocením je stimul Pracovní doba, u kterého jsou zaznamenány výsledky v tabulce č. 18. Stimul má nejvyšší absolutní spokojenost v hodnotě 4130 bodů, a tím i největší spokojenost ze všech stimulů, což představuje 80,98 %. Největší počet hlasů bylo zaznamenáno u odpovědi „Spokojen“ a „Velmi spokojen“, kde bylo 26 a 16 hlasů. Nejpočetnější maximální spokojenost bylo právě u tohoto stimulu Pracovní doba, v počtu 16 hlasů, což vyjadřuje 31 %. Je důležité zmínit, že řádná pracovní doba, která je daná dle zákoníku práce je 8 hodin. Spokojen s tímto stimulem je především v nastavení pracovní doby např. dobré nastavení směn, flexibilní pracovní doba, poloviční úvazek, home office, ale toto jsou obecné možnosti, které určují, jak upravit pracovní dobu v souladu se zákoníkem práce. Ze spokojenosti 80,98 % plyne závěr, že pracovní doba je dobře nastavena.

**Tabulka 18: Spokojenost se stimulem S<sub>11</sub> (Pracovní doba)**

Spokojenost S <sub>11</sub> (Pracovní doba) (vedoucí pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>11</sub> (%)
0	0	0
20	1	20
35	3	105
65	5	325
80	26	2080
100	16	1600
Σ	51	4130
	SS <sub>11</sub>	4130/51000=0,8098=80,98 %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.4.5 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů

V další kroku praktické části práce bude počítána efektivnost u stimulů, a to u skupiny stimulů zaměřené na zvýšení pracovního výkonu a stimuly na setrvání podniky. K výpočtu byly použity hodnoty z tabulek č. 6 a č.7, kde vyjadřující pořadí dle důležitosti stimulů a koeficient váhy pořadí stimulů se, kterými bylo počítáno u efektivity. Pro každou kategorie HSV a HSS jsou jiné koeficienty váhy pořadí. Efektivita jednotlivých stimulů byla vypočtena pomocí spokojeností s jednotlivými stimuly, které vynásobíme v daném řádku KVP pro daný řádek.

$$ESi = SSi (\%) * KVP$$

V této části u dalších výpočtů bude počítáno s 10 stimuly, protože v tabulkách č. 4 až č.7 bylo počítáno s 10 stimuly, kvůli jednoduššímu výpočtu bude pokračováno s 10 stimuly, protože používáme také hodnoty již ze zmiňovaných tabulek č. 6 a č.7.

U tabulky č. 19 jsou hodnoceny stimuly z hlediska zvýšení pracovního výkonu a největší efektivitu má stimul Pracovní doba (HSV11), i přesto že byl násoben pouze koeficientem váhy 0,9 (druhé místo z hlediska důležitosti stimulů), tak měl tento stimul vysokou spokojenost, čímž efektivita dosáhla 72,88 %, která je nejvyšší ze stimulů, naopak na poslední místě se umístil stimul Vize (HSV7), který byl nejhůře hodnocen z hlediska důležitosti pořadí, proto jeho efektivita vyšla 4,94 %. Vyjadřuje to skutečnost, že stimul Vize nemá žádnou hodnotu v tom, aby motivoval vedoucí pracovníky z hlediska výkonu. Tento stimul pro 1 až 2 vedoucí pracovníky může hrát roli v motivaci při zvýšení výkonu, jinak určitě není dobré klást důležitost na tento stimul. Pro zvyšování pracovního výkonu hrají roli stimuly, která získaly nad 50% efektivity a na ty by se podnik měl zaměřit. Konkrétně je tím myšlen stimul Příjem, Pracovní doba, Prostředí, tak Seberealizace, který má 47,53% efektivnost. Ještě by se dal brát v potaz stimul Vedoucí, která dosáhl 29,07% efektivity. Další stimuly mají nižší procento efektivity a není je dobré brát v úvahu.

**Tabulka 19: Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro výkon**

<b>Efektivita HSV – vedoucí pracovníci</b>			
<b>Stimuly</b>	<b>SSi (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ESi (%)</b>
<b>Příjem (HSV1)</b>	55,10	1	55,10
<b>Pracovní doba (HSV11)</b>	80,98	0,9	72,88
<b>Seberealizace (HSV4)</b>	59,41	0,8	47,53
<b>Prostředí (HSV10)</b>	73,82	0,7	51,68
<b>Benefity (HSV2)</b>	43,53	0,6	26,12
<b>Vedoucí (HSV3)</b>	58,14	0,5	29,07
<b>Morální ocenění (HSV8)</b>	55,39	0,4	22,16
<b>Sociální ocenění (HSV9)</b>	58,82	0,3	17,65
<b>Spoluúčast (HSV6)</b>	58,73	0,2	11,75
<b>Vize (HSV7)</b>	49,41	0,1	4,94

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č.20 je vypočtena efektivita stimulů, které jsou hodnoceny z hlediska toho, jestli jimi ovlivní vedoucí pracovníky, aby setrvali v podniku. První místo obsadil stimul Pracovní doba stejně jako v tabulce č 19. Efektivita stimulu pracovní doba vyhodnocena na 72,88 % (80,98 x 0,9). Naopak stimul, na který by neměl být kladen důraz, aby motivoval vedoucí pracovníky v setrvání v podniku je stimul Spoluúčast na rozhodování s hodnocením 5, 87 % efektivity. V tabulce č 20 jsou pouze 2 stimuly, které mají efektivitu více jak 50 %. Na stimuly Příjem a Pracovní doba by podnik měl klást největší důraz ohledně setrvání v podniku vedoucích pracovníků. Ještě je vhodné, aby byly brány v úvahu tři stimuly a to Prostředí (44,29 %), Seberealizace (41,59 %) a Benefity (34,82). Stimul Benefity představuje už hůře hodnocený stimul, ale z hlediska důležitosti stimulů pro setrvání v podniku obsadil 3. místo, což vypovídá o tom, že je pro vedoucí pracovníky v kategorii HSS důležitý. Stimul Vedoucí dostal stejné hodnocení efektivity jako v tabulce č.19 a byl tam doporučen jako poslední stimul na které je dobré se zaměřit, není dobré jej dobré předem odsoudit a dát mu šanci, ale až jako poslední možnou volbu. Ostatní stimuly nepředstavují dobré možnosti svým hodnocením efektivity pro podnik.



**Tabulka 20 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku**

<b>Efektivita HSS – vedoucí pracovníci</b>			
<b>Stimuly</b>	<b>SSi (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ESi (%)</b>
<b>Příjem (HSS1)</b>	55,10	1	55,10
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	80,98	0,9	72,88
<b>Benefity (HSS2)</b>	43,53	0,8	34,82
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	59,41	0,7	41,59
<b>Prostředí (HSS10)</b>	73,82	0,6	44,29
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	58,14	0,5	29,07
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	58,82	0,4	23,53
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	55,39	0,3	16,62
<b>Vize (HSS7)</b>	49,41	0,2	9,88
<b>Spoluúčast (HSS6)</b>	58,73	0,1	5,87

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U skupin HSV a HSS obsadil první místo stimul se stejným výsledkem 72,88% efektivity. Největší pozornost by měl zastávat tento stimul. U obou kategorií by z hlediska výsledků měla být pozornost zaměřena na jiný počet stimulů, a to kvůli přesáhnutí 50% hranice efektivity. U kategorie stimulů, která je zaměřena na zvýšení pracovního výkonu přesáhla nebo se výrazně přiblížila 50% čtveřice stimulů a to: Příjem, Pracovní doba, Seberealizace, Prostředí. Na tyto stimuly by měla být zaměřena největší pozornost podniku u kategorie HSV. U stimulů zaměřených na setrvání v podniku hranici 50% efektivity přesáhla dvojice stimulů, a to konkrétně Příjem a Pracovní doba. Na tyto stimuly by měl podnik zaměřit svoji pozornost co se týče stimulů zaměřených na setrvání v podniku. Na posledních místech byly vyhodnoceny stimuly Vize a Spoluúčast. U stimulu Vize byla zjištěna efektivita 4,94 % v kategorii stimulů ovlivňujících pracovní výkon, a jak již byla zmíněno obsadil poslední místo. Na posledním místě se umístil u kategorie stimulů, které ovlivňují setrvání v podniku stimulů Spoluúčast se hodnocením 5,87%

Zajímavým výsledkem je zisk efektivity stimulu Vedoucí. U toho stimulu byla vypočtena u obou kategorií stejné efektivita s 29,07 %. Tato efektivita je nižší, ale musí zde být brán ohled na obsazení 5. místa v důležitosti stimulů pro obě kategorie. Tento stimul by měl představovat spodní hranici, u které se podnik bude rozhodovat, zda na stimul bude kladena pozornost. "



#### 4.4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem

Pro výpočet byly použity hodnoty z jednotlivých propočtů u stimulů. Především se jedná u tabulky č 19 a č. 20, kde bylo čerpáno ze sloupečků, které nesou název SSi (%) a ESi (%). Tyto sloupečky představují jednotlivou spokojenost u stimulů a jednotlivou efektivitu u stimulů. Pro přehlednost bude celková spokojenost vypočtena, jak u stimulů ovlivňující pracovní výkon, tak stimulů ovlivňující setrvání v podniku.

V tabulce č. 21 je rozebrán výpočet celkové spokojenosti u HSV na jednotlivé kroky. V prvním kroku je důležité určit maximální možnou spokojenost, a to je dosažené vynásobení počtem stimulů (10) a maximální spokojenosti (100 %). Vypočtená hodnota představuje 1000, což je výsledná maximální spokojenost. Poté byly sečteny jednotlivé spokojenosti u stimulů a výsledek byl vydělen 1000 a vynásoben 100, proto aby hodnota vyšla v procentuální vyjádření.

Celková spokojenost motivačního systému ovlivňující výkon pracovníků vyhodnocena na 59,3 %, což představuje nadprůměrnou spokojenost motivačního systému HSV. Výsledek vyjadřuje poměrně dobrou funkčnost motivačního systému v kategorii HSS.

**Tabulka 21: Postup výpočtu celkové spokojenosti HSV po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové spokojenosti u HSV (vedoucí pracovníci)	
1	$CSMS = / (n \times 100)$
2	$CSMS = \sum SSi (\%) / 1000$
3	$CSMS = 593,33 / 1000$
4	$CSMS = 0,593 * 100$
5	$CSMS = 59,3 \%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č. 22 byl použit stejný postup, jako u předcházející tabulky. Výsledek vyhodnocen rovněž 59,3 %. To je způsobeno, že spokojenost se u kategorií HSS a HSV nemění a především, že byl vyřazen na začátku stejný stimul pro další výpočty, a to konkrétně stimul Kariérní postup.

Výsledek 59,3 % vyjadřuje nadprůměrnou spokojenost motivačního systému u kategorie HSS a vypovídá také o funkčnosti a dobrém nastavení motivačního systému.

**Tabulka 22: Postup výpočtu celkové spokojenosti HSS po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové spokojenosti u HSS (vedoucí pracovníci)	
1	$CSMS = / (n \times 100)$
2	$CSMS = \sum SS_i (\%) / 1000$
3	$CSMS = 593,3 / 1000$
4	$CSMS = 0,593 * 100$
5	$CSMS = \mathbf{59,3 \%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.4.7 Výpočet celkové efektivity s motivačním systémem

V poslední kapitole u vedoucích pracovníků byly provedeny výpočty celkové efektivity u kategorií HSV a HSS. Data opět byla použita z tabulek č 19 a č. 20. Postup je podobný jako u celkové spokojenosti, až na řádek číslo 1 v tabulkách č 23 a 24. Jedná se o výpočet maximální možné efektivity, která byla provedena součtem maximální hodnot efektivity jednotlivých stimulů a byl vyhodnocen výsledek v hodnotě 550, což právě představuje maximální možnou efektivitu. Dále už bylo postupováno analogicky jako u výpočtu celkové spokojenosti.

V tabulce č. 23 je vypočtena celková efektivita motivačního systému HSV, a to v hodnotě 61,6 %. Jedná se o hodnotu, která je vyšší než hodnota celkové spokojenosti. To vyjadřuje pozitivní trend ve vývoji motivačního systému. Tento výsledek vypovídá o dobré nastavení motivačních faktorů zaměřených na zvýšení pracovního výkonu. Přesněji se dá mluvit o nadprůměrném nastavení.

**Tabulka 23: Postup výpočtu celkové efektivity u HSV po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové efektivity u HSV (vedoucí pracovníci)	
1	$Es \text{ max} = 100+90+80+70+60+50+40+30+20+10=550$
2	$CEMS = \sum ES_i (\%) / 550$
3	$CEMS = 338,88 / 550$
4	$CEMS = 0,6161 * 100$
5	$CEMS = \mathbf{61,6 \%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stejně jako v předchozí tabulce je tabulkou č.24 vypočtena celková efektivita motivačního systému HSS. Zde se jedná o stimulu, která mají motivovat vedoucí pracovní, aby zůstali v podniku. U toho motivačního systému vyšla celková efektivita 60,7 %. Podobě jako u tabulky č 23 výsledek vyjadřuje nadprůměrnou efektivitu motivační systému HSS a dobrý trend s tím, že je to hodnota vyšší než u celkové spokojenosti s motivačním systémem HSS.

**Tabulka 24: Postup výpočtu celkové efektivity HSS po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové efektivity u HSS (vedoucí pracovníci)	
1	$Es \text{ max} = 100+90+80+70+60+50+40+30+20+10=550$
2	$CEMS = \sum ES_i (\%) / 550$
3	$CEMS = 333,65 / 550$
4	$CEMS = 0,6066 * 100$
5	$CEMS = \mathbf{60,7 \%}$

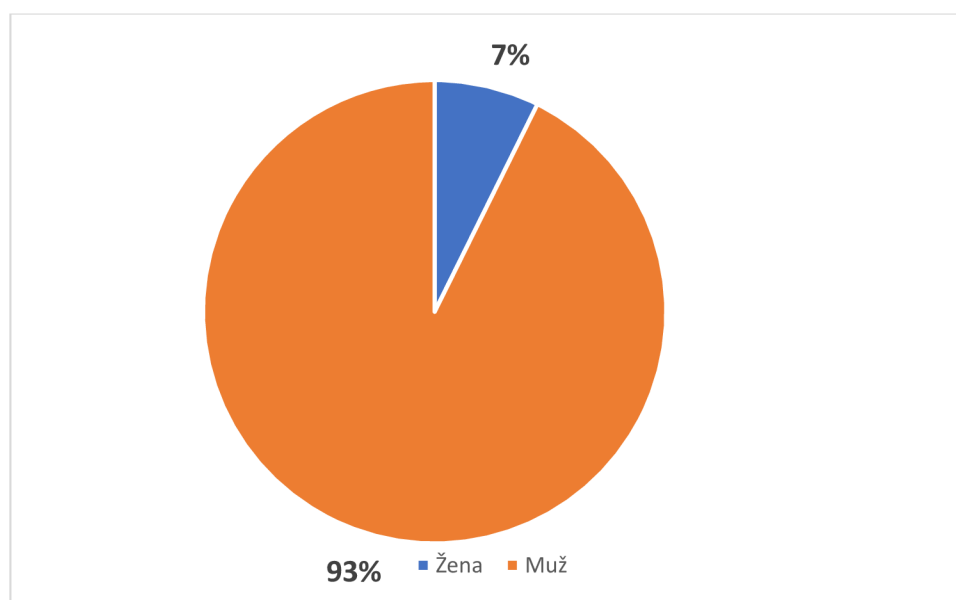
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

## 4.5 Dotazníkové šetření – výkonní pracovníci

U výkonných pracovníky byly také vybrány tři identifikační skupiny. Tyto skupiny jsou stejné jako u vedoucích pracovníků, aby pak závěrečné porovnání bylo věrohodné a ne zkreslené. Otázka č.1 se týkala pohlaví výkonných pracovníků. Je vidět, že zde výrazně převládá mužské pohlaví a to s 93 %. Důvodem je skutečnost, že se jedná čistě o manuální práci, jako je např. sváření, montování zdvihací techniky, což vykovají převážně muži.

### 4.5.1 Analýza identifikačních otázek

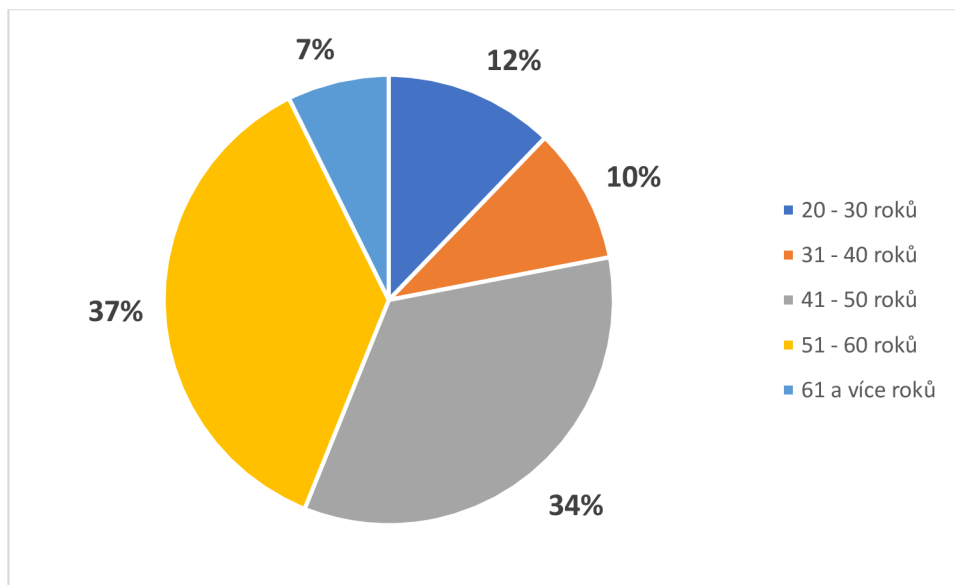
Graf 4: Pohlaví výkonných pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U druhého grafu je dobré zmínit, že věkové skupiny jsou trochu jiné než u elektronického dotazníku pro vedoucí pracovníky, ale liší se jen v malých detailech, takže vypovídací hodnota není zkreslující. Největší zastoupení představuje věková skupina od 51 do 60 let s 37 % a věková skupina od 41 do 50 s 34 %. Další tři skupiny představují celkem 29 %. To vypovídá o převaze zkušených pracovníků.

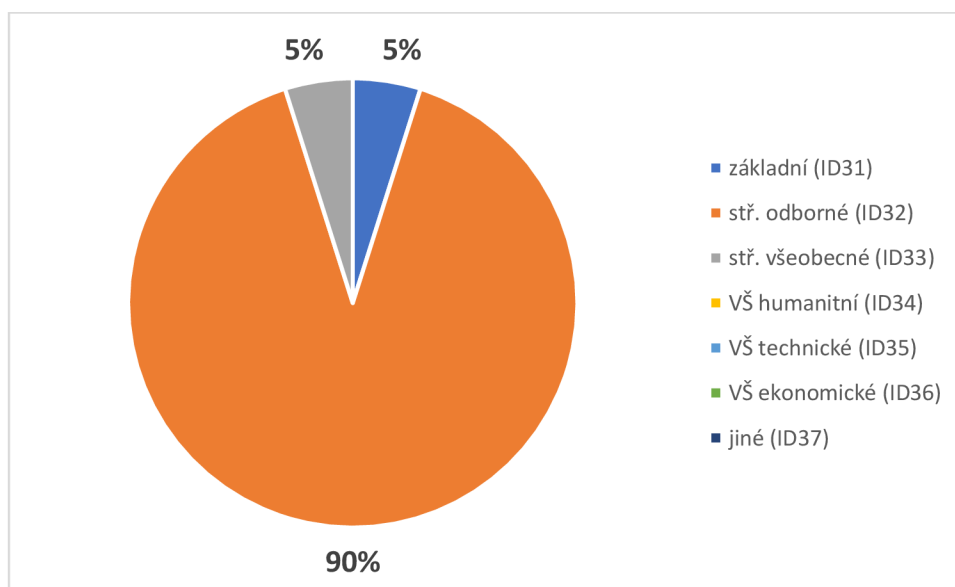
**Graf 5: Věk výkonných pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U grafu č.6 je značně vidět, že převládá u výkonných pracovníků s 90% střední odborné vzdělání, které je rozhodující z hlediska zaměření podniku a charakteru práce výkonných zaměstnanců. Není zde nutné ani efektivní, aby zaměstnanec má vystudovanou vysokou škola. Z grafu je tato skutečnost, že je dobré mít vystudované střední odborné vzdělání s určitým zaměřením, zřejmá.

**Graf 6: Dosažené vzdělání výkonných pracovníků**



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.5.2 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

V druhé části dotazníky byly vyplněny otázkami, které budou sloužit ke analýze efektivity motivačního systému. Nejdříve výkonní pracovníci vyplnili otázky týkající stanovení pořadí stimulů, u kterých bude hodnoceno pořadí týkající se stimulů, které zvyšují pracovní výkon HSV a stimulů pro setrvání v podniku HSS. Dále bylo postupováno stejně jako u vedoucích pracovníků, kdy byl vyřazen nejhorší stimul, který vyšel na 11. místě a stimul Jiné.

Pořadí stimulů bylo stanoveno následovně. Nejprve byl proveden skalární součin u stimulů, což konkrétně znamená, že stimul Příjem, který byl zvolen na prvním místě 37krát se vynásobil číslem 1. Následně na druhém místě byl zvolen stimul Příjem 7krát, tak se vynásobil číslem 2. Tento postup se provedl u všech stimulů. Stimul, který měl nejnižší skalární součin se tak umístil na 1. místě a stimul, který měl nejvyšší skalární součin byl na posledním 10. místě.

V tabulce č 25. byly hodnoceny stimuly podle toho, jaký mají význam pro výkonné pracovníky, aby zvýšili svůj pracovní výkon. Na prvním místě se umístil stimul Příjem (HSV1) s celkovým součtem 111. To znamená, že tento stimul vnímají, tak že jim nejlépe pomůže ke zvyšování pracovního výkonu. Na druhém místě a třetím místě se umístili stimuly Prostředí (HSV10) a Seberealizace (HSV4). Naopak na posledním místě se nachází stimul Morální hodnocení (HSV8), který byl pro další výpočty vyřazen. Výsledky vypovídají o tom, že pro zvyšování pracovního výkonu jsou nejdůležitější stimuly: příjem, pracovní doba, seberealizace. Morální hodnocení byl vybrán výkonnými pracovníky, jako stimul, který není důležitý pro zvyšování pracovního výkonu. pracovníků, protože celkem čtyři pracovníci berou důležitost postupu na druhém a třetím

**Tabulka 25 Stanovení pořadí stimulů pro zvýšení pracovního výkonu  
(výkonní pracovníci)**

Stimul	Pořadí stimulů											Celkem	Pořadí
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
<b>Příjem (HSV1)</b>	24	3	3	1	1	2	2	1	2	0	1	111	1
<b>Benefity (HSV2)</b>	1	11	3	5	3	5	4	5	1	1	1	195	4
<b>Vedoucí (HSV3)</b>	1	5	8	5	5	6	2	1	4	1	3	216	6
<b>Seberealizace (HSV4)</b>	4	4	8	5	4	4	5	1	1	3	1	193	3
<b>Postup (HSV5)</b>	2	2	1	3	2	0	4	4	6	7	9	314	9
<b>Spoluúčast (HSV6)</b>	1	1	0	3	2	2	5	5	9	5	7	319	10
<b>Vize (HSV7)</b>	2	0	1	0	5	8	4	4	7	3	7	308	8
<b>Morální ocenění (HSV8)</b>	0	0	1	0	2	3	5	11	5	9	4	333	11
<b>Sociální ocenění (HSV9)</b>	1	0	2	1	7	6	4	5	4	5	4	280	7
<b>Prostředí (HSV10)</b>	2	7	6	10	4	3	3	2	0	2	1	180	2
<b>Pracovní doba (HSV11)</b>	2	7	7	7	5	1	2	1	1	4	3	200	5

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č.26 je, zobrazeno pořadí stimulů podle toho, jak výkonné pracovníky motivuje k setrvání v podniku. Na prvním místě se umístil příjem (HSS1) a na druhém místě se nachází seberealizace (HSS4) a na třetím místě se umístil stimulum prostředí (HSS10). Pouze bylo prohozeno pořadí na druhém a třetím místě u stimulů, které určují zvýšení pracovního výkonu (HSV). Stimuly, které se umístily na 8 až 11, tak nevykazovaly, tak zásadní celkový bodový rozdíl mezi sebou. Stimul, který měl nejhorší hodnocení se ziskem 339 bodů a byl pro další výpočty vyřazen. Jedná se o stimulum spoluúčast (HSS6). Příjem, který je brán jako nejdůležitější stimulum pro setrvání v podniku obdržel 124 bodů.

**Tabulka 26 Stanovení pořadí stimúlů pro setrvání v podniku  
(výkonní pracovníci)**

Stimul	Pořadí stimúlů											Celkem	Pořadí
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
<b>Příjem (HSS1)</b>	25	5	3	1	4	0	4	0	2	1	0	124	1
<b>Benefity (HSS2)</b>	0	12	2	5	5	3	4	5	2	2	0	199	4
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	3	3	10	1	5	7	3	3	2	1	2	205	5
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	3	2	4	11	1	5	1	4	3	1	1	185	2
<b>Postup (HSS5)</b>	3	1	0	0	2	4	5	6	5	3	12	329	10
<b>Spoluúčast (HSS6)</b>	0	2	1	2	8	5	5	5	5	9	4	339	11
<b>Vize (HSS7)</b>	0	3	1	2	2	6	4	3	6	4	4	253	7
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	0	1	2	1	3	3	5	5	8	7	5	317	9
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	1	1	2	3	7	4	7	4	4	7	4	311	8
<b>Prostředí (HSS10)</b>	2	4	8	5	3	2	1	1	2	2	5	189	3
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	3	6	7	9	9	1	1	4	1	3	3	234	6

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.5.3 Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimúlů

**Tabulka 27: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimúlů u HSV  
(výkonní pracovníci)**

Pořadí důležitosti stimúlů	Váha stimúlů (body)	VIB	Koeficient váhy pořadí
<b>Příjem (HSV1)</b>	10	0,1	1
<b>Prostředí (HSV10)</b>	9	0,1	0,9
<b>Seberealizace (HSV4)</b>	8	0,1	0,8
<b>Benefity (HSV2)</b>	7	0,1	0,7
<b>Pracovní doba (HSV11)</b>	6	0,1	0,6
<b>Vedoucí (HSV3)</b>	5	0,1	0,5
<b>Sociální ocenění (HSV9)</b>	4	0,1	0,4
<b>Vize (HSV7)</b>	3	0,1	0,3
<b>Postup (HSV5)</b>	2	0,1	0,2
<b>Spoluúčast (HSV6)</b>	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)



**Tabulka 28: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulu u HSS (výkonní pracovníci)**

Pořadí důležitosti stimulu	Váha stimulu (body)	V1B	Koeficient váhy pořadí
<b>Příjem (HSS1)</b>	10	0,1	1
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	9	0,1	0,9
<b>Prostředí (HSS10)</b>	8	0,1	0,8
<b>Benefity (HSS2)</b>	7	0,1	0,7
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	6	0,1	0,6
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	5	0,1	0,5
<b>Vize (HSS7)</b>	4	0,1	0,4
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	3	0,1	0,3
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	2	0,1	0,2
<b>Postup (HSS5)</b>	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### **4.5.4 Zjištění spokojenosti respondentů (výkonných pracovníků) s daným stimulem**

Zde budeme hodnotit spokojenost s daným stimulem u výkonných pracovníků. Postup výpočtu bude stejný, jako u vedoucích pracovníků. Zde bude také počítáno s 41 výkonným pracovníky, kteří odpověděli na dotazník v papírové podobě. Jako u vedoucích pracovníků po zjištění absolutní spokojenosti ji vydělíme maximální možnou hodnotou spokojenosti. Zde bude jiná, protože máme jiný počet pracovníků.

**100% spokojenost se vypočítá: 41 (počet respondentů) x 100 % spokojenost = 4100**

Prvním stimulem, u kterého byla hodnocena spokojenost je stimul Příjem. Hned u první tabulky u hodnocení spokojenosti je vidět, že i když absolutní spokojenosti je nižší než u tabulky č. 8, tak spokojenost se stimulem u tabulky č.29. je vyšší, což je způsobené počtem výkonných pracovníků. Vedoucích pracovníků je víc, tak číslo budou převážně větší, ale vše je vždy bráno k maximální možné spokojenosti. U vedoucích pracovníků je 5100 a zde u výkonných pracovníků představuje hodnotu 4100. Zde u stimulu Příjem čítá absolutní spokojenost hodnotu 2660, následně vydělíme jinou maximální možnou spokojeností v hodnotě 4100 a vyjde nám číslo 0,6488, které po vynásobení 100 vyjádříme jako 64,88 %, což je vyjádření spokojenosti se stimulem Příjem. Největší počet výběrů byl u odpovědi „Spíše spokojen“, která představuje 65% spokojenosti a zde bylo zaznamenáno 20 hlasů od

respondentů. Celkem 7 respondentů bylo spíše nespokojeno až velmi nespokojeno (součet prvních řádků) a to představuje 17 % respondentů.

**Tabulka 29 Spokojenost se stimulem S<sub>1</sub> (Příjem)**

<b>Spokojenost S<sub>1</sub> (Příjem) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>1</sub> (%)</b>
<b>0</b>	1	0
<b>20</b>	2	40
<b>35</b>	4	140
<b>65</b>	20	1300
<b>80</b>	11	880
<b>100</b>	3	300
$\Sigma$	41	2660
	SS <sub>1</sub>	$2660/4100 = 0,6488 = \mathbf{64,88}$ %

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č. 30 je hodnocena spokojenost u stimulu Benefity. Konkrétní benefity, který mají zaměstnanci k dispozici jsou: mobilní telefon, dotované obědy, čisté pracovní oděvy a další benefity. Hodnocení spokojenosti vyšlo více než nadpoloviční spokojeností, a to v hodnotě 56,71 % s 2325 bodů absolutní spokojeností. Nejvíce hlasů dostaly odpovědi „Spíše nespokojen s 13 hlasy a odpověď „Spíše spokojen „se 14 hlasy od výkonných pracovníků. K nadpoloviční spokojenosti také dosti přispěla odpověď „Velmi spokojen“ se 4 odpověďmi od výkonných pracovníků, která představuje maximální spokojenost od respondentů se stimulem. Naopak u odpovědi „Velmi nespokojen“, která představuje maximální nespokojenost, nebyla žádná negativní odpověď, což je pro podnik pozitivní zpráva. Tento stimul Benefity byl vyhodnocen jako druhý nejhůře hodnocený stimul z hlediska spokojenosti u výkonných pracovníků

**Tabulka 30: Spokojenost se stimulem S<sub>2</sub> (Benefity)**

<b>Spokojenost S<sub>2</sub> (Benefity) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>2</sub> (%)</b>
<b>0</b>	0	0
<b>20</b>	4	80
<b>35</b>	13	455
<b>65</b>	14	910
<b>80</b>	6	480
<b>100</b>	4	400
<b>Σ</b>	41	2325
	SS <sub>2</sub>	$2325/4100 = 0,5671 = \mathbf{56,71\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U stimulu Vedoucí u výkonných pracovníků je dobré zmínit, že vedoucím pracovníkem jsou mistři daných dílen nebo daných skupinek, který vyrábí zdvihací techniku. Mistři jsou o výkonných pracovníků přímý vedoucí, u který byla zde hodnocena spokojenost, ale neznamená to, že zde nemohli být zahrnuti i vedoucí daných oddělení. Jak již bylo zmíněno u vedoucích pracovníků, tak u tohoto stimulu může hrát roli i momentální naladění respondentů při vyplňování dotazníku, např. se musí vzít v úvahu, že mistr mohl říct svému podřízenému nějakou výtku nebo kritiku a ten to mohl zahrnout i do hodnocení papírového dotazníku, i to může hrát při vyplňování roli. Jak je v tabulce č.31 vidět, tak hodnocení tohoto stimulu je více než uspokojivé, a to s absolutní spokojeností 2900, což představuje 70,73% spokojenost se stimulem Vedoucí. Největší počet hlasů s počtem 21 bylo zaznamenáno u odpovědi „Spokojen“, což vyjadřuje 80% spokojenosti. V procentuální vyjádření je to 51 % respondentů, kteří si vybrali tuto odpověď. Hodnocení v rozmezí 0 až 35% spokojenosti si vybralo dohromady 8 respondentů. Z toho 1 respondent se stimulem Vedoucí byl velmi nespokojen, a naopak maximální spokojenost vyjádřilo 6 respondentů, což značí 14 % respondentů. Z celkového počtu 41 výkonných pracovníků, kteří vyplnili dotazník je jakýkoliv výsledek, který je vyšší než 4 u odpovědi „Velmi spokojen“ vysvědčením o dobrém směru tohoto stimulu i do budoucna (4 a více je bráno jako dobré, protože je malý počet výkonných pracovníků v hodnotě 41, kteří dotazník vyplnily), musí to být bráno k poměru počtu odpovědí, které určují nízkou spokojenost. Tento stimul je z 11 hodnocení stimulu třetí nejlépe hodnocený.

**Tabulka 31: Spokojenost se stimulem S<sub>3</sub> (Vedoucí)**

<b>Spokojenost S<sub>3</sub> (Vedoucí) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV3 (%)</b>
<b>0</b>	1	0
<b>20</b>	1	20
<b>35</b>	6	210
<b>65</b>	6	390
<b>80</b>	21	1680
<b>100</b>	6	600
$\Sigma$	41	2900
	SS <sub>3</sub>	$2900/4100 = 0,7073 = \mathbf{70,73\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Seberealizace v podniku představuje různé školení, např. kurz angličtiny, individuální školení a přesně vedené školení, odborná podpora, možnost dostudování. Stimul Seberealizaci dosáhl 2680 bodů absolutní spokojenosti, kdy vydělením maximální možnou spokojeností 4100 (41 respondentů x 100% úspěšnost) získáme vyjádření spokojenosti s daným stimulem v hodnotě 65,37 %. Největší měrou k tomuto hodnocení přispěla odpověď „Spíše spokojen, která dostala nejvíce hlasů a to 16, což představuje 39 % respondentů. Mírnou nespokojenost zvolilo 8 respondentů, která je v tabulce vyjádřena 35% spokojenosti. Dobrý výsledek je, že pouze je respondent byl nespokojen a u odpovědi „Velmi nespokojen „která vyjadřuje absolutní nespokojenost se stimulem, tak zde bylo 0 odpovědí. Tento stimul má nastavenou dobrá spokojenost

**Tabulka 32: Spokojenost se stimulem S<sub>4</sub> (Seberealizace)**

<b>Spokojenost S<sub>4</sub> (Seberealizace) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>4</sub> (%)</b>
<b>0</b>	0	0
<b>25</b>	1	20
<b>35</b>	8	280
<b>65</b>	16	1040
<b>80</b>	13	1040
<b>100</b>	3	300
<b>Σ</b>	41	2680
	SS <sub>4</sub>	2680/4100=0,6537= <b>65,37 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Kariérní postup je vyjádřen spokojeností 54,51 %, což představuje nejhůře hodnocený stimul z hlediska spokojenosti z 11 hodnocených. Na druhou stranu to svědčí o dobře nastaveném standartu u spokojenosti stimulů, protože všechny stimuly mají spokojenost větší než 50 %, což je dobrá vizitka pro podnik. Druhý nejhorší stimul z hlediska spokojenosti, je také proto, že součet prvních tří řádků, které vyjadřují mírná a velkou nespokojenost je 17, což je druhý největší počet. Počet 17 hlasů v součtu prvních třech řádků má také stimul Benefits, ale ten má u odpovědí, které vyjadřují větší spokojenost o pár hlasů více, proto má také 56,71 % celkovou spokojenost (více o 2,21 %). Ostatní stimuly, které mají o dost větší spokojenost mají součet prvních třech řádků od 4 do 10 hlasů. Je zde třeba vyzdvihnout 4 hlasy u odpovědi „Velmi spokojen“ což představuje dělené 5. místo u této odpovědi, která vyjadřuje maximální spokojenost se stimulem. Nejpočetnější z hlediska hlasů je odpověď „Spokojen“, která vyjadřuje 80% spokojenost a konkrétně zde vyhodnoceno 11 hlasů s 27 %. Zbytek respondentů dal ostatní hlas, což snížilo celkovou spokojenost na 54,51 % Dá se vyhodnotit, že i přesto, že tento stimul je nejhůře hodnocený, tak určitě není špatně nastaven, to je i podloženo nejpočetnější odpovědí, kterou je 11 odpovědí u 80% spokojenosti.

**Tabulka 33: Spokojenost se stimulem S<sub>5</sub> (Postup)**

<b>Spokojenost S<sub>5</sub> (Postup) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>5</sub> (%)</b>
<b>0</b>	3	0
<b>20</b>	8	160
<b>35</b>	6	210
<b>65</b>	9	585
<b>80</b>	11	880
<b>100</b>	4	400
<b>Σ</b>	41	2235
	SS <sub>5</sub>	$2235/4100 = 0,5451 = \mathbf{54,51\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Spoluúčast na rozhodování u výkonných pracovníků má jiný význam než u vedoucích pracovníků. U vedoucích pracovníků je to bráno jako spoluúčast na rozhodování v užším i širším vedení společnosti. Zde u výkonných pracovníků je to bráno jako možnost rozhodování při úkolech na daném pracovišti. U stimulu Spoluúčast na rozhodování vyšla absolutní spokojenost se stimulem 2665 bodů, což představuje rovných 65% spokojenosti. Nejčastějšími odpověďmi jsou „Spíše spokojen“ a „Spokojen“ s 12 a 14 hlasy. Celkem 10 respondentů si vybralo odpovědi, které hodnotí mírnou nespokojenost až maximální nespokojenost, ale z toho je 7 výkonných pracovníků mírně nespokojených. To vyhodnocujeme sice jako mírnou nespokojenost, ale u této odpovědi je největší příležitost, že lepší komunikací a osobním přístupem vedoucího k výkonným pracovníků může 7 zmiňovaných respondentů svůj názor změnit. Pro zachování 65% spokojenosti nebo případně její zvýšení je dobré pokračovat v nastaveném přístupu vedoucích pracovníků na daném pracovišti.

**Tabulka 34 Spokojenost se stimulem S<sub>6</sub> (spoluúčast)**

<b>Spokojenost S<sub>6</sub> (spoluúčast) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV<sub>6</sub> (%)</b>
<b>0</b>	2	0
<b>20</b>	1	20
<b>35</b>	7	245
<b>65</b>	12	780
<b>80</b>	14	1120
<b>100</b>	5	500
<b>Σ</b>	41	2665
	SS <sub>6</sub>	$2665/4100 = 0,6500 = \mathbf{65,00\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Vize vyjadřuje uspokojení se směřováním podniku v kratším i delším horizontu. U tohoto stimulu je větší rozdíl mezi výkonnými a vedoucími pracovníky, co se týká komunikace a vnášení nových myšlenek ohledně vize. Vedoucí pracovníci mohou komunikovat vizi přímo ve vedení nebo přes vedoucího oddělení a výkonní pracovníci musí jednat s mistrem, který by následně jednal se širším vedením. Tento proces komunikace je zde trochu komplikovanější. Z tabulky č. 35 je vidět, že výkonní pracovníci jsou s vizí podniku spokojeni, a to konkrétně v hodnotě 63,17 %. U odpovědí „Velmi nespokojen“ a „Velmi spokojen“, která představuje maximální spokojenost a maximální nespokojenost s tímto stimulem, tak bylo zaznamenáno po jednom hlasu. To vypovídá, že zde není výrazně pozitivní ani negativní vnímání tohoto stimulu. Nejvíce hlasů bylo u odpovědi „Spíše spokojen“ a „Spokojen“ a to hodnotách 17 a 14. Tento stimul je dobře nastaven.

**Tabulka 35 Spokojenost se stimulem S<sub>7</sub> (Vize)**

<b>Spokojenost S<sub>7</sub>(vize) (výkonní pracovníci)</b>		
<b>Stupnice spokojenosti</b>	<b>Počet výběrů</b>	<b>Hodnota SV7(%)</b>
<b>0</b>	1	0
<b>20</b>	1	20
<b>35</b>	7	245
<b>65</b>	17	1105
<b>80</b>	14	1120
<b>100</b>	1	100
<b>Σ</b>	41	2590
		$2590/4100 = 0,6317 = \mathbf{63,17\%}$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Morální ocenění je založen především na pochvale od mistra na pracovišti, na pochvale mezi kolegy, na neverbální ocenění za práci od mistra (úsměv, gesto). U výkonných pracovníků toto hraje roli i ve výkonu v práci, a především u výkonných pracovníků, kteří nastupují do práce a neví, co je čeká. Tento stimul byl oceněn 65,98% spokojenosti. Podobným stimulem, který souvisí úzce se stimulem morální hodnocení je stimul Vedoucí, který byl ohodnocen 70,73 % spokojenosti. Je zřejmé, že propojení osoby vedoucího (mistr) a morálního ocenění (pochvaly) je dobře nastavené. O dobrém nastavení tohoto stimulu svědčí i 0 respondentů u odpovědi „Velmi nespokojen“. Za hodnocením 65,98% spokojenosti, mohou především odpovědi „Spíše spokojen“ a „Spokojen“, u kterých výkonní pracovníci zvolily 10 a 19 hlasů. Odpověď „spokojen“ v procentuální vyjádření zvolilo 46 % respondentů.



**Tabulka 36 Spokojenost se stimulem S<sub>8</sub> (Morální ocenění)**

Spokojenost S <sub>8</sub> (Morální ocenění) (výkonní pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>8</sub> (%)
0	0	0
20	1	20
35	9	315
65	10	650
80	19	1520
100	2	200
Σ	41	2705
	SS <sub>8</sub>	2705/4100 = 0,6598 = <b>65,98 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Morální ocenění je zaměřen převážně na vztah – vedoucí(mistr) a výkonný pracovník. U stimulu Sociální ocenění je kladen důraz na skupinu nebo tým ve kterém pracovníci pracují. Jedná se především o sociální klima ve skupině, vztahy ve skupině a na pracovišti, postavení ve skupině. Stimul Sociální ocenění dosáhl 2655 bodů absolutní spokojenosti, což představuje 64,76% spokojenosti se stimulem. Hodnocení je dost podobné jako i stimulu Morální ocenění, který byl oceněn 65,98%. Z toho je vidět, že v podniku mezi výkonnými pracovníky jsou dobře nastavené osobnostní stránky pracovníků i vedoucích na pracovišti. Osobnostní stránku je zde bráno chování a vztahy mezi pracovníky, vztahy mistr a výkonných pracovníků. O tom všem vypovídá hodnocení dvou zmiňovaných stimulů k morálnímu a sociálnímu ocenění. U sociálního ocenění konkrétně dobrý výsledek spokojenosti ovlivňuje nejvíce 17 hlasů u odpovědi „Spokojen“, kdy tento stimul nejvíce ovlivňuje komunikace mezi pracovníky ve skupině, ale i naladění pracovníků.

**Tabulka 37 Spokojenost se stimulem S<sub>9</sub> (Sociální ocenění)**

Spokojenost S <sub>9</sub> (sociální ocenění) (výkonní pracovníci)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>9</sub> (%)
0	1	0
20	0	0
35	9	315
65	12	780
80	17	1360
100	2	200
Σ	41	2655
	SS <sub>9</sub>	2655/4100=0,6476= <b>64,76 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Stimul Pracovní prostředí se řadí mezi jeden z nejdůležitějších stimulů. Do toho stimulu je zahrnuta i estetika pracoviště a vhodné klima. Tento stimul se umístil na druhém místě z hlediska spokojenosti s absolutní spokojeností 3005 bodů, které představují 73,29% vyjádření spokojenosti se stimulem. Samozřejmě je nutné vydělit absolutní spokojenost maximální možnou spokojeností (4100) a následně vynásobit 100, abychom dostali procentuální vyjádření. Sice odpověď „Velmi spokojen“ zde nebyla nejčastější, ale je dobré, aby zde byla zmíněna. U této odpovědi, která vyjadřuje maximální spokojenost se stimulem jako druhý nejpočetnější výsledek, a to v hodnotě 10 hlasů, jež představuje 24% z celkového počtu výkonných pracovníků, kteří odpověděli na dotazník. K dobrému hodnocení bylo přispěno, i tím že první tři řádky, které představují maximální až mírnou nespokojenost, získaly pouze celkem 4 hlasy. Stimul je na děleném prvním místě a nebylo by dobré polevit v nastavené laťce pro podnik.

**Tabulka 38: Spokojenost se stimulem S<sub>10</sub> (Pracovní prostředí)**

Spokojenost S <sub>10</sub> (pracovní prostředí)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>10</sub> (%)
0	2	0
20	1	20
35	1	35
65	14	910
80	13	1040
100	10	1000
Σ	41	3005
	SS <sub>10</sub>	$3005/4100=0,7382=73,29\%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

U stimulu Pracovní doba jsou řádně nastavené podmínky, které představuje řádné pracovní doba dle zákoníky práce a to 8 hodin u jednosměnného provozu. Ten stimul především říká, jak jsou nastaveny možnosti z hlediska pracovní doby pro výkonné pracovníky. Je tím obecně myšleno, práce na směny, poloviční úvazek, home office a další možnosti.

**Tabulka 39 Spokojenost se stimulem S<sub>11</sub> (Pracovní doba)**

Spokojenost S <sub>11</sub> (pracovní doba)		
Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota SV <sub>11</sub> (%)
0	0	0
20	1	20
35	3	105
65	4	260
80	20	1600
100	13	1300
Σ	41	3285
	SS <sub>11</sub>	3285/4100=0,8012= <b>80,12 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.5.5 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů

V další části praktické části bude počítána efektivita u skupiny stimulů zaměřených na zvýšení pracovního výkonu a stimuly na setrvání v podniku u výkonných pracovníků. K výpočtu budou použity hodnoty z tabulek č. 27 a č.28, kde bylo stanoveno pořadí dle důležitosti stimulů a koeficient váhy pořadí stimulů se, kterými bude počítáno u efektivity. Pro každou kategorii HSV a HSS jsou jiné koeficienty váhy pořadí. Efektivita jednotlivých stimulů byla vypočtena pomocí spokojeností s jednotlivými stimuly, které vynásobíme v daném řádku KVP pro daný řádek.

$$ES_i = SS_i (\%) * KVP$$

U dalších výpočtu bude počítáno s 10, protože v tabulkách č. 25 až č.28 bylo počítáno s 10 stimuly, kvůli jednoduššímu výpočtu a zde v tom to počtu bude pokračováno, protože byly používány hodnoty již ze zmiňovaných tabulek č. 27 a č.28.

U tabulky č. 40 jsou hodnoceny stimuly z hlediska zvýšení pracovního výkonu a největší efektivitu má stimul Prostředí (HSV10), i přesto že byl násoben koeficientem váhy 0,9 (druhé místo z hlediska důležitosti stimulů), tak měl tento stimul vysokou spokojenost, proto vyšla efektivita 65,96 %, která je nejvyšší ze stimulů. Na druhém místě se umístil stimul Příjem, který byl z hlediska důležitosti stimulů na 1.místě, a proto byl násoben 1, proto měl efektivitu stejnou jako spokojenost, a to v hodnotě 64,88. Mezi prvním a druhým místem je

opravdu malý rozdíl v hodnotě 1,08 %. Na poslední místě se umístil stimul Spoluúčast (HSV6), který byl nejhůře hodnocen z hlediska důležitosti pořadí pro jeho efektivitu 6,50 %. To znamená, že stimul Spoluúčast nemá žádnou hodnotu v tom, aby motivoval vedoucí pracovníky z hlediska výkon. Tento stimul může pro 1 až 2 výkonné pracovníky hrát roli v motivaci při zvýšení výkon. Jinak určitě není dobré klást důležitost na tento stimul. Pro zvyšování pracovního výkonu hrají roli stimuly, která získaly nad 50% efektivitu a na tyto by se podnik měl zaměřit. Konkrétně je tím myšlen stimul Příjem, Prostředí, Seberealizace a stimul Pracovní doba, který měl efektivitu těsně kolem 50 %, a to v hodnotě 48,07 %. U stimulu Pracovní doba je pozorováno velké snížení efektivitu oproti hodnocení spokojenosti, které bylo 80,12.% Poslední dva stimuly, u kterých je dobré, aby byla na ně kladena pozornost, jsou stimuly Benefity a Vedoucí. Jejich efektivita dosáhla 39,70 % a 35,36 %, i když je to méně než první čtyři stimuly z hlediska pořadí, tak představují příležitost pro zvýšení výkonu. Ostatní stimuly mají již o dost méně menší efektivitu a na ně není dobré, aby byla na ně soustředěna pozornost.

**Tabulka 40 : Výpočet efektivitu jednotlivých stimulů pro výkon**

<b>Efektivita HSV – výkonní pracovníci</b>			
<b>Stimuly</b>	<b>SSi (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ESi (%)</b>
<b>Příjem (HSV1)</b>	64,82	1	64,88
<b>Prostředí (HSV10)</b>	73,29	0,9	65,96
<b>Seberealizace (HSV4)</b>	65,37	0,8	52,29
<b>Benefity (HSV2)</b>	56,71	0,7	39,70
<b>Pracovní doba (HSV11)</b>	80,12	0,6	48,07
<b>Vedoucí (HSV3)</b>	70,73	0,5	35,36
<b>Sociální ocenění (HSV9)</b>	64,76	0,4	25,90
<b>Vize (HSV7)</b>	63,70	0,3	18,95
<b>Postup (HSV5)</b>	54,51	0,2	10,90
<b>Spoluúčast (HSV6)</b>	65,00	0,1	6,50

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č.40 je vypočtena efektivita stimulů, které jsou hodnoceny z hlediska toho, zda ovlivní vedoucí pracovníky v setrvání v podniku. První místo obsadil stimul Příjem. Efektivita stimulu Příjem vyhodnocena na 64,88 % (64,88 x 1). Číslem 1 násobeno, protože stimul Příjem byl na prvním místě z hlediska důležitosti stimulů. Na stimul, na který by neměl být kladen důraz, aby motivoval vedoucí pracovníky v setrvání v podniku je stimul

Postup na rozhodování s výsledkem 5,45 % efektivity. V tabulce č. 41 jsou 3 stimuly, které mají efektivitu více než 50 %. Na stimuly Příjem, Seberealizace, Prostředí by podnik měl klást největší důraz ohledně setrvání v podniku výkonných pracovníků. Ještě je doporučení, aby byly brány v úvahu tři stimuly, a to Vedoucí (42,44 %), Pracovní doba (40,06 %) a Benefity (39,70). Stimul Benefity představuje již hůře hodnocený stimul, ale z hlediska důležitosti stimulů pro setrvání v podniku obsadil 4. místo. To vypovídá o tom, že je tento stimul pro výkonné pracovníky v kategorii HSS důležitý a může hrát roli v rozhodnutí v setrvání v podniku. Ostatní stimuly nepředstavují dobré možnosti se svým hodnocením efektivity pro podnik.

**Tabulka 41 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku**

<b>Efektivita HSS – výkonní pracovníci</b>			
<b>Stimuly</b>	<b>SSi (%)</b>	<b>KVP</b>	<b>ESi (%)</b>
<b>Příjem (HSS1)</b>	64,82	1	64,88
<b>Seberealizace (HSS4)</b>	65,37	0,9	58,83
<b>Prostředí (HSS10)</b>	73,29	0,8	58,63
<b>Benefity (HSS2)</b>	56,71	0,7	39,70
<b>Vedoucí (HSS3)</b>	70,73	0,6	42,44
<b>Pracovní doba (HSS11)</b>	80,12	0,5	40,06
<b>Vize (HSS7)</b>	63,70	0,4	25,27
<b>Sociální ocenění (HSS9)</b>	64,76	0,3	19,43
<b>Morální ocenění (HSS8)</b>	65,98	0,2	13,20
<b>Postup (HSS5)</b>	54,51	0,1	5,45

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### **4.5.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem**

Pro výpočet byly použity hodnoty z jednotlivých propočtů u stimulů. Především se jedná o hodnoty z tabulky č 40 a č. 41, kde bylo čerpáno ze sloupečků, které nesou název SSi (%) a ESi (%). Tyto sloupečky představují jednotlivou spokojenost u stimulů a jednotlivou efektivitu u stimulů. Pro přehlednost bude celková spokojenost vypočtena, jak u stimulů ovlivňující pracovní výkon, tak stimulů ovlivňující setrvání v podniku.

V tabulce č. 42 je rozebrán výpočet celkové spokojenosti u HSV na jednotlivé kroky. V prvním kroku je důležité si určit maximální možnou spokojenost, a to vynásobením počtu stimulů (10) krát maximální spokojeností (100 %). Vypočtená hodnota 1000 činí výslednou

maximální spokojenost. Následuje sečtení jednotlivých spokojeností u stimulů a výsledek po vydělení 1000 a vynásobení 100 vyjadřuje hodnotu v procentuální vyjádření.

Celková spokojenost motivačního systému ovlivňující výkon pracovníků byla vyhodnocena na 65,9 %, což představuje více než dobrou spokojenost motivačního systému HSV. Výsledek vyjadřuje dobrou funkčnost a nastavení motivačního systému v kategorii HSS.

**Tabulka 42 Postup výpočtu celkové spokojenosti HSV po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové spokojenost u HSV (výkonní pracovníci)	
1	$CSMS = / (n \times 100)$
2	$CSMS = \sum SSi (\%) / 1000$
3	$CSMS = 659,01 / 1000$
4	$CSMS = 0,659 \times 100$
5	$CSMS = 65,9 \%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č. 43 byl využit stejný postup, jako u předcházející tabulky. Hodnota vyšla jiná než v tabulce č.42 v důsledku vyřazení jiného stimulu u HSS, který obsadil 11 místo. U skupiny vedoucích pracovníků byly stejné použity u obou kategorií stejné stimuly, a proto vyšla stejná celková spokojenost s motivačním systémem. U výkonných pracovníků vypočtena celková spokojenost s motivačním systémem HSS 66 %, což vyjadřuje velmi dobrou spokojenost motivačního systému u kategorie HSS a svědčí to také o funkčnosti a dobrém nastavení motivačního systému. Celková spokojenost motivačního systému je pouze o 0,1% vyšší než u kategorie HSV.

**Tabulka 43 Postup výpočtu celkové spokojenosti HSS po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové spokojenosti u HSS (výkonní pracovníci)	
1	$CSMS = / (n \times 100)$
2	$CSMS = \sum SS_i (\%) / 1000$
3	$CSMS = 659,99 / 1000$
4	$CSMS = 0,66 * 100$
5	$CSMS = 66 \%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 4.5.7 Výpočet celkové efektivity s motivačním systémem

V poslední kapitole u vedoucích pracovníků byly provedeny výpočty celkové efektivity u kategorií HSV a HSS. Data opět byla použita z tabulek č. 40 a č. 41. Postup je podobný jako u celkové spokojenosti až na řádek číslo jedna v tabulkách č. 44 a č. 45. Jedná se o výpočet maximální možné efektivity. Ta byla provedena součtem maximální hodnot efektivity jednotlivých stimulů a výsledek vyjádřen v hodnotě 550, což právě představuje maximální možnou efektivitu. Dále bylo postupováno analogicky jako u výpočtu celkové spokojenosti.

V tabulce č. 44 byla vypočtena celková efektivita motivačního systému HSV ve vypočtené hodnotě 67 %. Jedná se o hodnotu, která je vyšší než celková spokojenost motivačního systému HSV o 1,1 %. To značí dobrý trend ve vývoji motivačního systému. Výsledek vypovídá o dobré nastavení motivačních faktorů zaměřených na zvýšení pracovního výkonu.

**Tabulka 44 Postup výpočtu celkové efektivity HSV po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové efektivity u HSV (výkonní pracovníci)	
1	$Es \text{ max} = 100+90+80+70+60+50+40+30+20+10=550$
2	$CEMS = \sum ES_i (\%) / 550$
3	$CEMS = 368,52 / 550$
4	$CEMS = 0,6700 * 100$
5	$CEMS = 67 \%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)



V tabulce č.45 byla vyhodnocena celková efektivita motivačního systému HSS. Jedná o stimuly, která mají motivovat vedoucí pracovní pro setrvání v podniku. U toho motivačního systému vyhodnocena celková efektivita na 66,9 %, což je skoro o 1 % více než celková spokojenost motivačního systému HSS. Tento výsledek vyjadřuje dobré trend ve vývoji motivačního systému a vypovídá i o dobrém nastavení stimulů, které jsou zaměřeny na setrvání v podniku.

**Tabulka 45 Postup výpočtu celkové efektivity HSS po jednotlivých krocích**

Postup výpočtu celkové efektivity u HSS (výkonní pracovníci)	
1	$E_{s \max} = 100+90+80+70+60+50+40+30+20+10=550$
2	$CEMS = \sum E_{Si} (\%) / 550$
3	$CEMS = 367,89 / 550$
4	$CEMS = 0,6688 * 100$
5	$CEMS = 66,9 \%$

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

## 5 Výsledky – porovnání vedoucích a výkonných pracovníků

Výsledky praktické části budou následně porovnávány u dvou skupin, a to u vedoucích pracovníků a výkonných pracovníků, které budou u kategorií stimulů zaměřených na zvýšení pracovního výkonu a stimulů zaměřených na setrvání v podniku. Vedoucích pracovníků vyplnilo všechny odpovědi 51 a výkonných pracovníků bylo 41. Celkem zaměstnanců v podniku je 250. Cílem bude porovnat zmíněné dvě jmenované skupiny pracovníků a vyzdvihnout důležité rozdíly. Nebude hodnocena jen celková efektivita motivačního systému, ale i předcházející výsledky, u kterých budou zdůrazněny dílčí výsledky, který mohou být pro podnik důležité.



## **5.1 Stimuly určené na zvýšení pracovního výkonu (HSV)**

V této části následuje porovnání výsledků pro skupinu stimulů, které jsou zaměřené na zvýšení pracovního výkonu. Prvním bodem vyhodnocení bude porovnání stimulů, které si vedoucí a výkonný pracovníci volili dle toho, jak je vnímají dle důležitosti pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Následuje zhodnocení spokojenosti s jednotlivými stimuly. Jednotlivá spokojenost u stimulů je pro kategorie HSV a HSS stejná, takže bude uvedena pouze v této části pro kategorii HSV, protože u kategorie HSS by byla stejná. Třetím krokem vyhodnocení bude zhodnocení efektivita jednotlivých stimulů a posledním bod vyhodnocení představuje zhodnocení celkové spokojenosti s motivačním systémem a celkové efektivity s motivačním systémem.

### **5.1.1 Výsledky identifikačních otázek**

U vedoucích pracovníků je skoro dvakrát tolik mužů než žen. Nejvíce jsou zastoupeni ve věkové skupině mezi 36 až 50 let, a to 44 %, Druhá nejpočetnější s 31 % je skupina ve věku 51 až 60 let a na třetím místě s 21 % je zastoupena skupina ve věku 26 až 35 roků. Tyto tři věkové skupiny představují největší věkové zastoupení mezi pracovníky. Nejvíce zastoupené vzdělání v podniku je střední odborné vzdělání s 51 %

### **5.1.2 Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu**

V tabulce č. 46 je vidět pořadí, jak vnímají pracovníci stimuly dle důležitosti. Nejdůležitější stimul z hlediska zvýšení pracovního výkonu je stimul Příjem, a to jak pro výkonné, tak pro vedoucí pracovníky. Odměna za práci v podobě mzdy, tak i v podobě prémie je vyhodnocena na prvním místě u obou skupin.

První pětice stimulů je stejná u obou skupin, ale pořadí je trochu liší. U obou skupin je největší rozdíl v umístění stimulů na druhém místě, kdy u vedoucích pracovníků je stimul Pracovní doba na druhém místě u výkonných pracovníků je stimul Prostředí. To znamená, že vedoucí pracovníci upřednostňují více pracovní doba pro zvýšení pracovního výkonu než prostředí. U výkonných pracovníků je to přesně naopak.

Pro ulehčení výpočtu bylo vybráno 10 stimulů, takže stimul na 11. místě byl vyřazen. U vedoucích pracovníků byl na 11. místě stimul Postup, to znamená, že vidina kariérního postupu není ve zvýšení pracovního výkonu pro vedoucí pracovníky důležitá. U výkonných

pracovníků na 11. místě se umístil stimul Morální ocenění. Z hlediska celkového vyhodnocení je to trochu překvapivý výsledek, protože se především na posledních místech, jak u HSV, tak u HSS umisťovaly stimuly Spoluúčast a Postup. Tím se dá vyvodit, že pochvala na pracovišti nebo od vedoucího není pro výkonné pracovníky tak důležitá, aby zvýšila pracovní výkon.

**Tabulka 46: Porovnání důležitosti stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky**

Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovní výkonu		
Pořadí	vedoucí pracovníci	výkonní pracovníci
1	Příjem (HSV1)	Příjem (HSV1)
2	Pracovní doba (HSV11)	Prostředí (HSV10)
3	Seberealizace (HSV4)	Seberealizace (HSV4)
4	Prostředí (HSV10)	Benefity (HSV2)
5	Benefity (HSV2)	Pracovní doba (HSV11)
6	Vedoucí (HSV3)	Vedoucí (HSV3)
7	Morální ocenění (HSV8)	Sociální ocenění (HSV9)
8	Sociální ocenění (HSV9)	Vize (HSV7)
9	Spoluúčast (HSV6)	Postup (HSV5)
10	Vize (HSV7)	Spoluúčast (HSV6)
11	Postup (HSV5)	Morální ocenění (HSV8)

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

### 5.1.3 Spokojenost s jednotlivými stimuly stejné pro obě kategorie (HSV i HSS)

U výkonných i vedoucích pracovníků nebyla spokojenost s jednotlivými stimuly řazena na zvýšení pracovního výkonu nebo setrvání v podniku. To bylo vyhodnoceno u celkové spokojenosti, kde to byl rozděleno na celkovou spokojenost motivačního systému HSV a celkovou spokojenost motivačního systému HSS.

Na první pohled je vidět v tabulce č.47, že lepší hodnocení spokojenosti mají stimuly u výkonných pracovníků, v tom se pak odráží i celková spokojenost. První dvě místa jsou stejná a mají podobné hodnocení u obou skupin. To jsou stimuly Pracovní doba a Prostředí. Stimul Pracovní doba u vedoucích a výkonných pracovníků představuje spokojenost mírně

nad 80 %. To vyjadřuje dobré nastavení tohoto stimulu pro obě skupiny. V hodnotě kolem 73 % je spokojenost pro obě skupiny u stimulu Prostředí, i to vyjadřuje dobré nastavení stimulu.

Všechny stimuly mají hodnocení, které vypovídá a dobrém nastavení společnosti, protože všechny stimuly mají hodnocení spokojenosti lehce nebo více nad 50 % kromě stimulů Benefity a Vize u vedoucích pracovníků se spokojeností 43,53 % a 49,41 %. Tento fakt bude více rozebrán v kapitole Doporučení. Červeně jsou označeny stimuly, které měly nejhorší hodnocení z hlediska důležitosti. U vedoucích pracovníků je vidět, že i když stimul Postup byl v hodnocen z hlediska důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu nejhůře, tak z hlediska spokojenosti má třetí nejlepší výsledek se spokojeností 59,90 %. U výkonných pracovníků na posledním místě se umístil stimul Postup, které obdržel 54,51% spokojenosti, ale i přesto, že je tento stimul se svojí spokojeností na posledním místě, takže má nadprůměrnou spokojenost.

**Tabulka 47: Porovnání spokojeností stimulů mezi vedoucími a výkonnými pracovníky**

Pořadí	Porovnání spokojeností stimulů mezi vedoucími a výkonnými pracovníky			
	Vedoucí pracovníci	SSi (%)	Výkonní pracovníci	SSi (%)
1	Pracovní doba (HSV11)	80,98	Pracovní doba (HSV11)	80,12
2	Prostředí (HSV10)	73,82	Prostředí (HSV10)	73,29
3	Postup (HSV5)	59,90	Vedoucí (HSV3)	70,73
4	Seberealizace (HSV4)	59,41	Morální ocenění (HSS8)	65,98
5	Sociální ocenění (HSV9)	58,82	Seberealizace (HSV4)	65,37
6	Spoluúčast (HSV6)	58,73	Spoluúčast (HSV6)	65,00
7	Vedoucí (HSV3)	58,14	Příjem (HSV1)	64,82
8	Morální ocenění (HSV8)	55,39	Sociální ocenění (HSV9)	64,76
9	Příjem (HSV1)	55,10	Vize (HSV7)	63,70
10	Vize (HSV7)	49,41	Benefity (HSV2)	56,71
11	Benefity (HSV2)	43,53	Postup (HSV5)	54,51

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 5.1.4 Výsledná efektivita u jednotlivých stimulů (HSV)

Efektivita jednotlivých stimulů bude následně hlavně vyhodnocena v kapitole Doporučení, ale zde je účelem si říci, které stimuly jsou efektivnější a které méně. Stimuly s velikou efektivitou zároveň měly dobrou úspěšnost spokojenosti a dobře se umístily z hlediska důležitosti.

Na 1. místě u vedoucích pracovníků, stimul Pracovní doba, dosáhl spokojenosti 80,98 % a byl druhý z hlediska důležitosti stimulů pro zvyšování pracovního výkonu, proto po vynásobení  $0,9 * 80,98$  vyšla efektivita 72,88 %. To samé platí u výkonných pracovníků, kdy stimul Prostředí měl spokojenost 73,29 % a byl druhý v důležitosti stimulů HSV, takže po násobení  $0,9 * 73,29$  je efektivita stimulu Prostředí 65,96.%. Z to plyne závěr, aby stimuly měly velkou efektivitu, tak musely mít dobrou spokojenost se stimulem a zároveň se musely dobře umístit v hierarchie pořadí důležitosti stimulů.

Průměrná efektivita až nadprůměrná je jak u vedoucích, tak výkonných pracovníků stejná, a to konkrétně u čtyřech stimulů. U vedoucích pracovníků jsou to stimuly: Pracovní doba (72,88 %), Příjem (55,10 %), Prostředí (51,68 %), Seberealizace (47,53 %). U výkonných pracovníků jsou to stimuly: Prostředí (65,96 %), Příjem (64,88 %), Seberealizace (52,29 %), Pracovní doba (48,07 %). Nejhorší efektivita u vedoucích pracovníků vyhodnocena u stimulu Vize (4,94 %) a u výkonných pracovníků získal poslední místo stimul Spoluúčast (6,50 %).

Je dobré se zmínit, že stimul Pracovní doba u výkonných pracovníků nejvyšší spokojenost v této skupině, ale byl až na 5. místě z hlediska hierarchie pořadí stimulů, a proto byla jeho efektivita o dost nižší než spokojenost, a to v hodnotě 48,07 %. Z toho plyne závěr, že stimul, který má největší spokojenost, nemusí být vždy nejvíce efektivní.

**Tabulka 48 Porovnání efektivity stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky**

Porovnání efektivity HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky				
Pořadí	Vedoucí pracovníci	ESi (%)	Výkonní pracovníci	ESi (%)
1	Pracovní doba (HSV11)	72,88	Prostředí (HSV10)	65,96
2	Příjem (HSV1)	55,10	Příjem (HSV1)	64,88
3	Prostředí (HSV10)	51,68	Seberealizace (HSV4)	52,29
4	Seberealizace (HSV4)	47,53	Pracovní doba (HSV11)	48,07
5	Vedoucí (HSV3)	29,07	Benefity (HSV2)	39,70
6	Benefity (HSV2)	26,12	Vedoucí (HSV3)	35,37
7	Morální ocenění (HSV8)	22,16	Sociální ocenění (HSV9)	25,90
8	Sociální ocenění (HSV9)	17,65	Vize (HSV7)	18,95
9	Spoluúčast (HSV6)	11,75	Postup (HSV5)	10,90
10	Vize (HSV7)	4,94	Spoluúčast (HSV6)	6,50

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

### **5.1.5 Celková spokojenost s motivačním systémem (HSV)**

Celková spokojenost může být jiná u kategorie HSV a HSS z důvodu vyřazení posledního 11. stimulu, jelikož bylo počítáno s 10 stimuly anebo stejná, kdyby nebyl počítán stejný stimul u obou kategorií HSV a HSS.

Celková spokojenost s motivačním systémem bude mezi vedoucími a výkonnými pracovníky jiná. To bylo vidět u tabulce spokojenosti jednotlivých stimulů, kdy u skupiny výkonných pracovníků byly spokojenosti u jednotlivých stimulů vyšší, proto u výkonných pracovníků bude i vyšší celková spokojenost s motivačním systémem než u vedoucích pracovníků.

Konkrétně u vedoucích pracovníků je celková spokojenost s motivačním systémem v hodnotě 59,3 % a u výkonných pracovníků je celková spokojenost s motivačním systémem v hodnotě 65,9 %, tj. o 6,6 % více u výkonných pracovníků.

Pro vyjádření celkové spokojenosti s motivačním systémem (HSV) pro celý podnik byly sečteny celkové spokojenosti pro obě skupiny a součet vydělen dvěma. Celková spokojenost s motivačním systémem (HSV) byla zjištěna v hodnotě 62,7%

**Celková spokojenost s motivačním systémem (HSV) = (59,3 % + 65,9 %) / 2 = 62,6 %**

### **5.1.6 Celková efektivita s motivačním systémem**

Celková efektivita s motivačním systémem u výkonných pracovníků byla vyhodnocena na 61,7 %, což je více než u celkové spokojenost s motivačním systémem. Znamená to, že hodnoty, které měly nižší spokojenost se stimuly, tak měly relativně vysokou hodnotu koeficienty váhy pořadí (KPV). To, co bylo vyhodnoceno více než 50 %, vypovídá o nadprůměrné efektivitě. Celková efektivita u výkonných pracovníků má hodnotu 65,9 %. Taková hodnota je i u celkové spokojenosti s motivačním systémem. Rozdíl mezi celkovými efektivitami motivačních systémů je 4,2 %.

Pro vyjádření celkové efektivity s motivačním systémem (HSV) pro celý podnik je vyjádřen součtem celkové efektivity pro obě skupiny a vydělením součtu dvěma.

Celková efektivita s motivačním systémem (HSV) byla zjištěna v hodnotě 63,8%

**Celková efektivita s motivačním systémem (HSV) = (61,7 % + 67 %) / 2 = 64,4%**

## **5.2 Stimuly určené pro setrvání v podniku (HSS)**

Bude postupováno po stejných krocích jako u kategorie stimulů zaměřených na zvýšení pracovního výkonu, jen nebude již hodnocena spokojenost u jednotlivých stimulů, protože zde nebylo rozlišení na HSV a HSS pouze u celkové spokojenosti.

### **5.2.1 Výsledky identifikačních otázek**

Z hlediska pohlaví u výkonných pracovníků převládají s 93% muži. To je způsobené i technickou náročností práce. U věkové struktury má největší zastoupení věková skupina od 51 do 60 let s 37 % a věková skupina od 41 do 50 s 34 %. 90 % výkonných pracovníků má dosažené vzdělání střední odborné.

### **5.2.2 Pořadí důležitosti stimulů pro setrvání v podniku**

Jako nejdůležitější stimul pro setrvání v podniku je vyhodnocen stimul Příjem, a to pro obě skupiny vedoucích i výkonných pracovníků.

Čtyři stimuly z prvních pěti stimulů jsou stejné a to Příjem, Seberealizace, Prostředí, Benefity. U vedoucí pracovníků je navíc stimul Pracovní doba a u výkonných pracovníků je to stimul Vedoucí.

U kategorie stimulů HSV byl stimul Pracovní doba z hlediska důležitosti na 2. místě a stimul Prostředí na 2. místě u výkonných pracovníků. Zde u pořadí důležitosti stimulů pro setrvání v podniku je stimul Pracovní doba u vedoucí pracovníků také na 2. místě. Stimul Prostředí vyhodnocen u HSS na 3. místě.

Z toho plyne závěr, že pro vedoucí pracovníky je dobré upřednostnit stimul Pracovní doba nad stimulem Prostředí a u výkonných pracovníků je to naopak.

Stejně jako u kategorie stimulů HSV, i zde byly nepoužity pro další výpočty stimuly na 11. místech. U vedoucích pracovníků byl vyřazen pro další výpočty stimul Postup a u výkonných pracovníků to byl stimul Spoluúčast. To jsou stimuly, které jsem pro pracovníky nejméně důležité rozhodnutí pro setrvání v podniku.

**Tabulka 49: Porovnání důležitosti stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky**

Pořadí důležitost stimulů pro setrvání v podniku (HSS)		
Pořadí	vedoucí pracovníci	výkonní pracovníci
1	Příjem (HSS1)	Příjem (HSS1)
2	Pracovní doba (HSS11)	Seberealizace (HSS4)
3	Benefity (HSS2)	Prostředí (HSS10)
4	Seberealizace (HSS4)	Benefity (HSS2)
5	Prostředí (HSS10)	Vedoucí (HSS3)
6	Vedoucí (HSS3)	Pracovní doba (HSS11)
7	Sociální ocenění (HSS9)	Vize (HSS7)
8	Morální ocenění	Sociální ocenění (HSS9)
9	Vize (HSS7)	Morální ocenění (HSS8)
10	Spoluúčast (HSS6)	Postup (HSS5)
11	Postup (HSS5)	Spoluúčast (HSS6)

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

### 5.2.3 Výsledná efektivita u jednotlivých stimulů (HSS)

Zde u stimulů HSS, tak u skupiny HSS bude efektivita stimulů více rozebrána v kapitole Doporučení, kde na základně výsledné efektivity bude doporučeno, na jaký stimul se více nebo méně zaměřit.

Efektivita nad 50 % nebo kolem hodnoty 50 % je u vedoucí pracovníků u dvou stimulů a u výkonných pracovníků je nadprůměrná efektivita u tří stimulů. Konkrétně u vedoucí

pracovníků to byly stimuly: Pracovní doba (72,88 %), Příjem (55,10 %) a u výkonných pracovníků to byly stimuly Příjem (64,88 %), Seberealizace (58,83 %), Prostředí (58,63 %).

U kategorie HSV bylo vyhodnoceno více stimulů nad 50 %, protože ty stimuly, které měly vyšší spokojenost, tak měly i vysoký koeficient váhy pořadí.

**Tabulka 50: Porovnání efektivity stimulů HSS mezi vedoucími a výkonnými pracovníky**

Pořadí	Porovnání efektivity HSS mezi vedoucími a výkonnými pracovníky			
	Vedoucí pracovníci	ESi (%)	Výkonní pracovníci	ESi (%)
1	Pracovní doba (HSS11)	72,88	Příjem (HSS1)	64,88
2	Příjem (HSS1)	55,10	Seberealizace (HSS4)	58,83
3	Prostředí (HSS10)	44,29	Prostředí (HSS10)	58,63
4	Seberealizace (HSS4)	41,59	Vedoucí (HSS3)	42,44
5	Benefity (HSS2)	34,82	Pracovní doba (HSS11)	40,06
6	Vedoucí (HSS3)	29,07	Benefity (HSS2)	39,70
7	Sociální ocenění (HSS9)	23,53	Vize (HSS7)	25,27
8	Morální ocenění (HSS8)	16,62	Sociální ocenění (HSS9)	19,43
9	Vize (HSS7)	9,88	Morální ocenění (HSS8)	13,20
10	Spoluúčasť (HSS6)	5,87	Postup (HSS5)	5,45

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

#### 5.2.4 Celková spokojenost s motivačním systémem (HSS)

Celková spokojenost s motivačním systémem u vedoucích pracovníků dosáhla výsledné hodnoty 59,3 %.

U výkonných pracovníků celková spokojenost s motivačním systémem vyhodnocena na 66 %. Rozdíl mezi celkovými spokojenostmi je 6,7 %.

Pro vyjádření celkové spokojenosti s motivačním systémem (HSS) pro celý podnik byly sečteny celkové spokojenosti pro obě skupiny a vyděleny dvěma.

Celková spokojenost s motivačním systémem (HSS) byla zjištěna v hodnotě 62,7 %

**Celková spokojenost s motivačním systémem (HSS) = (59,3 % + 66 %) / 2 = 62,7%**



### **5.2.5 Celková efektivita s motivačním systémem (HSS)**

Celková efektivita motivačního systému u vedoucích pracovníky vyhodnocena na 60,7 %.

U výkonných pracovníků celková efektivita vyhodnocena na 66,9 %.

Rozdíl mezi celkovými efektivitami činí 5,7 %.

Stejně jako u celkové efektivitě s motivačním systémem HSV i zde je celková efektivita větší než 50 % a také obě celkové efektivitě jsou větší než celkové spokojenosti s motivačním systémem HSS.

Dá z výše uvedeného uzavřít hodnocením, že podnik má dobře až nadprůměrně nastavený motivační systém i z hlediska efektivitě, tak spokojenosti, co se týče stimulů, které jsou zaměřeny na setrvání v podniku.

Pro vyjádření celkové efektivitě s motivačním systémem (HSV) pro celý podnik byl sečteny celkové efektivitě pro obě skupiny a vydělené dvěma.

Celková efektivita s motivačním systémem (HSS) byla zjištěna v hodnotě 63,8 %

**Celková efektivita s motivačním systémem (HSS) = (60,7 % + 66,9 %) / 2 = 63,8%**

### **5.3 Doporučení**

Doporučení bude provedeno na základě výsledků z dotazníkového řešení a bude zaměřeno na hodnocení spokojenosti u stimulů, a především na ty stimuly, které měly nejhorší hodnocení spokojenosti a doporučením bude snaha zvýšit u nich spokojenost.

Následně bude provedeno doporučení na základě vyhodnocené výsledné efektivitě, na stimuly, na které by podnik se měl nejvíce zaměřit pro zvýšení pracovního výkonu a pro setrvání pracovníků v podniku.

Doporučení bude rozděleno na dvě části pro vedoucí pracovníky a pro výkonné pracovníky.

Každé skupina má jiné výsledky, proto bude provedeno doporučení pro každou skupinu zvlášť pro zlepšení celkové efektivity motivačního systému celého podniku.

### **5.3.1 Vedoucí pracovníci**

Nejhůře z hlediska spokojenosti u vedoucích pracovníků vyhodnoceny tyto stimuly: Benefity, Vize.

Stimul Benefity měly spokojenost 43,53 % a stimul Vize 49,41 %. To vypovídá na druhou stranu, že i nejhůře hodnocené stimuly z hlediska spokojenosti dosahují průměrné nebo mírně podprůměrné spokojenosti.

V případě těchto stimulů se vyplatí provést krátké dotazníkové šetření.

U stimulu Benefity by bylo možné vypsát do dotazníků konkrétní benefity, které jsou v podniku a vyjádřit spokojenost u konkrétních stimulů. Druhé řešení je navrženo, aby na poradách vedoucích pracovníků ať u na odděleních nebo všech vedoucích pracovníků se dala možnost vyjádření ke stimulu Benefity. Tyto dva způsoby mohou vést i ke zlepšení komunikace a ke zvýšení zájmu od vedoucích pracovníků ohledně stimulu Benefity, a to může vést i ke zvýšení spokojenosti.

U stimulu Vize se nabízí možnost dotazníkovým šetřením či na užší vedení podniku nebo na poradách vedení či poradách oddělení nechat prostor na krátké vyjádření od členů ohledně vizí pro podnik, což může vést také ke zvýšení zájmu o daný stimul.

Výše uvedenými doporučeními a způsoby by se mohla zvýšit spokojenost u těch respondentů, kteří zvolili odpověď „Spíše nespokojen“. To jsou respondenti, kteří mohli přemýšlet mezi spokojeností a nespokojeností u daného stimuly. U těch pracovníků mohou navrhované způsoby a doporučení vést k rozhodnutí změnit svůj názor. Časem by to mohl znamenat i změnu u respondentů, kteří zvolili odpovědi „Velmi nespokojen“ a „Nespokojen“. Pak se hodnoty 52,94 % (Benefity) a 47,06 % (Vize), které vyjadřují mírnou až maximální nespokojenost by se změnilly k lepšímu hodnocení spokojenosti.

**Tabulka 51: Nejhorší dva stimuly s hodnocením spokojenosti**

<b>Stimuly s nejhorším hodnocením spokojenosti (vedoucí pracovní)</b>		
	<b>Benefity</b>	<b>Vize</b>
<b>Velmi nespokojen</b>	10	6
<b>Nespokojen</b>	8	3
<b>Spíše nespokojen</b>	9	15
<b>Celkem</b>	27	24
<b>Procentuální vyjádření z celkového počtu vedoucích pracovníků</b>	<b>52,94 %</b>	<b>47,06 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

Z daných výsledků z dotazníkového šetření byla sestavena tabulka na základně výsledné efektivity stimulů. Bude zde zaměřena pozornost na stimuly, které mají nejlepší efektivitu a proto, budou doporučeny a doporučení bude zdůvodněno.

U kategorie stimulů HSV jsou doporučeny hlavní tři stimuly, na které by se podnik měl nejvíce zaměřit, a to stimuly: Pracovní doba, Příjem, Prostředí, Seberealizace. Tyto stimuly mají u HSV nad 50 % nebo hodně blízko k 50 % efektivitě, tedy nadprůměrnou a velmi dobrou efektivitu.

Velmi dobrá efektivita vychází jen u stimulu Pracovní doba, kde je efektivita vyhodnocena 72,88 %, a proto na tento stimul by měla být kladena úplně největší pozornost. Jeho výsledná efektivita vypovídá o velmi dobrém nastavení stimulu.

Posledním stimulem, které může být doporučen k pozornosti je stimul Vedoucí, i když má stimul o dost menší efektivitu než 4. nejlepší stimul Seberealizace. Důvodem je skutečnost, že stimul Vedoucí dosáhl spokojenosti 58,14 % a byl vyhodnocen na 6. místě, co se týče důležitosti z hlediska stimulů, které zvyšují pracovní výkon i stimulů sloužící pro udržení v podniku. Z těchto důvodů byl stimul Vedoucí zařazen jako posledním stimulem (pro HSV i HSS), který bude doporučen, ke kterému by bylo dobré přistoupit, až když nebudou funkční ostatní stimuly.

U stimulů, které jsou určeny pro setrvání v podniku (HSS), bylo podobné pořadí jako u kategorie HSV.

Doporučení bude trochu odlišné z hlediska důrazu na jednotlivé stimuly.

U kategorie HSS dosáhly dva stimuly hodnoty nad 50 %, a to stimuly Pracovní doba a Příjem, takže na tyto stimuly by měla být zaměřena největší pozornost podniku a kladen na ně největší důraz.

V případě, že by první dva stimuly nebyly dále tak efektivní, tak poté by měla přijít v úvahu stimuly Prostředí, Seberealizace, které dosahují už mírně podprůměrné efektivitu.

Stimuly Benefity a Vedoucí by měla sloužit jako stimuly, ke kterým je doporučeno přistoupit v případě, že přechází jmenované stimuly nemají stálou nebo lepší efektivitu.

**Tabulka 52: Doporučení, na které stimuly se zaměřit u vedoucích pracovníků**

Pořadí	Stimuly zaměřené na zvýšení výkonu (HSV)	ESi (%)	Stimuly zaměřené na setrvání v podniku (HSS)	ESi (%)
1	Pracovní doba (HSV11)	72,88	Pracovní doba (HSV11)	72,88
2	Příjem (HSV1)	55,10	Příjem (HSV1)	55,10
3	Prostředí (HSV10)	51,68	Prostředí (HSS10)	44,29
4	Seberealizace (HSV4)	47,53	Seberealizace (HSS4)	41,59
5	Vedoucí (HSV3)	29,07	Benefity (HSS2)	34,82
6	x	x	Vedoucí (HSV3)	29,07

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

### 5.3.2 Výkonní pracovníci

Stejně jako u vedoucích pracovníků i zde budou vybrány nejhorší 2 stimuly z hlediska spokojenosti. To jsou stimuly Postup a Benefity s hodnocením spokojenosti 54,51 % a 56,71 %. Ostatní stimuly mají dobrou spokojenost a nemají tolik hlasů u odpovědí, které vyjadřují mírnou a maximální spokojenost. To vypovídající i o dobré standartu pro spokojenost u stimulů pro výkonné pracovníky, kdy u všech stimulů jsou nad 50 %. Tabulka č 53. zobrazuje počty respondentů, kteří zvolili odpovědi, které vyjadřují nespokojenost se stimulem.

Pro stimul Kariérní postup budou navrženy dva způsoby, jak snížit negativní spokojenost u výkonných pracovníků. Prvním způsobem by bylo pomoci si stimulem Vedoucí, který má

hodnocení spokojenosti 70,73 %, kdy vedoucí (mistr) by zavedl jednou měsíčně krátké 5minutové rozhovory s výkonnými pracovníky na daném pracovišti a rozhovor by mohl právě směřovat ke spokojenosti s prací a kariernímu postupu. Druhým způsobem by byla možnost nechat výkonné pracovníky vyjádřit písemně jak se mohou posunout dál, např. napsat názor na papír, podepsat a následně řešit pomocí rozhovoru s vedoucím. Takové způsoby by mohly zvýšit i spokojenost vedoucího, který by projevil iniciativu. Vedlo by to ke zmenšení počtu odpovědí „Spíše spokojen“ a časem i odpovědi „Nespokojen“ a „Velmi nespokojen“.

Stimul Benefity má sice stejný počet odpovědí, které vyjadřují nespokojenost se stimulem, velký rozdíl je v tom, že nejvíce hlasů je u odpovědi „Spíše spokojen“. Navržen bude jen jeden způsob řešení zvýšení spokojenosti., protože právě nejvíce hlasů je u odpovědi, která vyjadřuje mírnou nespokojenost. Více způsobů by spíše mohlo odradit a zhoršit naopak spokojenost. U stimulu Postup, byly navrženy dva způsoby, protože stimul měl horší hodnocení z hlediska odpovědi „Velmi nespokojen“ a „Nespokojen“ a vyžaduje proto více variant řešení. Zde by mohl fungovat postup, kdy každý pracovník by napsal stimuly, se který není spokojen a dal by je svému nadřízenému (mistrovi) na daném pracovišti a ten by je následně odnesl mezi vedoucí pracovníky. Po vyhodnocení nejhorších benefitů by se na nich mohlo pracovat.

**Tabulka 53: Nejhorší dva stimuly s hodnocením spokojenosti**

<b>Stimuly s nejhorším hodnocením spokojenosti (výkonní pracovníci)</b>		
	<b>Postup</b>	<b>Benefity</b>
<b>Velmi nespokojen</b>	3	0
<b>Nespokojen</b>	8	4
<b>Spíše nespokojen</b>	6	13
<b>Celkem</b>	17	17
<b>Procentuální vyjádření z celkového počtu vedoucích pracovníků</b>	<b>41,46 %</b>	<b>41,46 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

V tabulce č 54. jsou stimuly, který mají nejlepší efektivitu, a proto budou doporučeny stimuly, na které by se měl podnik zaměřit. Pro kategorie HSV a HSS z výsledků vyhodnoceno doporučení stejných stimulů, ale pořadí u každé kategorie je jiné, takže na každý stimul bude kladen trochu jiný důraz z hlediska podniku.

U skupiny stimulů, které jsou zaměřené na výkon získaly čtyři stimuly hodnocení efektivity nad 50 % a to konkrétně stimuly Prostředí, Příjem, Seberealizace a Pracovní doba. Stimul Pracovní doba se dostává k 50 % efektivitě, proto je možné jej brát jako stimul s průměrnou efektivitou. Na stimuly, které umístily na prvních dvou místě z hlediska efektivity, by se měla klást největší pozornost. Mezi těmito stimuly byl rozdíl pouze 1,08 %, a proto je vhodné z hlediska podniku klást na ně největší a stejný důraz. O trochu menší pozornost by měl podnik věnovat dvou dalším nadprůměrným až průměrným stimulům s efektivitou menší o 10 % než první dva umístěné stimuly. Pokud by předchozí jmenované čtyři stimuly ztrácely svoji efektivitu nebo nedržely ji na stejných hodnotách, poté je pro podnik dobré přeorientovat svoji pozornost na poslední dva jmenované stimuly, a to Benefity a Vedoucí. Určitě není to primární, ale dobré je se také ohlédnout do hodnocení spokojenosti, kde stimul Vedoucí měl spokojenost 70,73 %. Zde určitě nerozduje spokojenost, ale efektivita, proto je to jen pomocní ukazatel, kdyby podnik váhal v rozhodnutí zaměřit se buď na stimul Benefity nebo Vedoucí.

U skupiny, které jsou zaměřené na setrvání v podniku, tak jak byl řečeno, tak stimuly vyšly stejné, jak u skupiny HSV, ale pořadí bylo jiné. Nad průměrnou efektivitu, to znamená efektivita nad 50 %, tak tu získaly tři stimuly a to Příjem, Seberealizace, Prostředí. Na tyto stimuly by měl být kladen podnikem největší důraz. Na prvním místě se umístil stimul Příjem a ten měl o více jak 6% lepší výslednou efektivitu. Z toho plyne, že na stimul Příjem by měl být kladen úplně největší důraz. Jako u předešlé skupiny platí, pokud by u těchto tří zmiňovaných stimulů se snižovala výrazně efektivita, tak by se měl podnik zaměřit na další tři stimuly a to Vedoucí, Pracovní doba a Benefity. I zde by jako dílčí rozhodnutí mohl hrát roli ohlédnout se na spokojenost u stimulů, kde stimuly měly toto hodnocení Vedoucí (70,73 %), Pracovní doba (80,12 %), Benefity (56,71). Z toho plyne, že dostal přednost stimul Pracovní doba, který má nejlepší hodnocení spokojenosti. To jen to nejkrajnější pomocné hodnocení. Největší roli zde hraje výsledná efektivita, kterou má největší z posledních tří doporučených tří stimulů stimul Vedoucí (42,44 %)

**Tabulka 54: Doporučení, na které stimuly se zaměřit u výkonných pracovníků**

Doporučené stimuly				
Pořadí	stimuly zaměřené na zvýšení výkonu	ESi (%)	stimuly zaměřené na setrvání v podniku	ESi (%)
1	Prostředí (HSV10)	65,96	Příjem (HSS1)	64,88
2	Příjem (HSV1)	64,88	Seberealizace (HSS4)	58,83
3	Seberealizace (HSV4)	52,29	Prostředí (HSS10)	58,63
4	Pracovní doba (HSV11)	48,07	Vedoucí (HSS3)	42,44
5	Benefity (HSV2)	39,70	Pracovní doba (HSS11)	40,06
6	Vedoucí (HSV3)	35,37	Benefity (HSS2)	39,70

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření (2024)

### 5.3.3 Shrnutí

V této kapitole je provedeno krátké shrnutí, plynoucí z výsledků pro obě skupiny, jak vedoucích, tak výkonných pracovníků. Shrnutí zpracováno také z hlediska nejhorší stimulů u spokojenosti a doporučených stimulů na základě výsledné efektivity

U obou skupin patřil mezi nejhorší stimul Benefity. Na tento stimul se vyplatí zaměřit pozornost z hlediska spokojenosti pro obě skupiny. Pro každou skupinu je vhodné použít jinou variantu řešení pro zvýšení spokojenosti, které byla navrhována přechodících kapitolách Doporučení. Pro vedoucí pracovníky může být použito elektronické dotazníkové šetření zaměřené na konkrétní benefity. U výkonných pracovníků bude vhodné vypsání benefitů, se kterými nejsou výkonní pracovníci spokojeni papírovou formou a následně vyhodnotit nejhorší benefity. Druhou možností je přímá komunikace s vedoucím pracovníkem na pracovišti ohledně benefitů, který by návrhy předal do užšího vedení.

Z doporučených stimulů z hlediska efektivity vyhodnocených na předních příčkách, je stimul Pracovní doba vhodné použít více u vedoucích pracovníků, protože vyšel na prvním místě u skupiny HSV i HSS. Naopak u výkonných pracovníků se více zaměřit na stimul Prostředí, který vyšel mezi doporučenými stimuly u skupiny HSV na první místě a u skupiny HSS na třetím místě.

## 6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit efektivitu motivačního systému firmy STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. Cíl práce byl splněn.

Efektivita motivačního systému, která je zaměřena na zvýšení pracovního výkonu byla vyhodnocena na 64,4 % a efektivita motivačního systému, která je zaměřena na setrvání v podniku vykazuje 63,8 %.

V diplomové práci byly vyhodnoceny odděleně vedoucí pracovníci a výkonní pracovníci. Tento postup byl zvolen pro přesnější analýzu efektivitu motivačního systému. Zlepšení efektivitu každé ze skupin povede ke zlepšení celkové efektivitu motivačního systému podniku STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. "

Byly také stanoveny dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo vypočítat efektivitu motivačního systému u vedoucích pracovníků.

U vedoucích pracovníků vypočtená efektivita motivačního systému (HSV) dosáhla hodnoty 61,6 % a efektivita motivačního systému (HSS) hodnoty 60,7 %.

Druhý dílčí cíl byl vyhodnocen tak, že u výkonných pracovníků byla vyjádřena efektivita motivačního systému (HSV) hodnotou 67 % a efektivita motivačního systému (HSS) 66,9%.

Doporučení byla provedena pro vedoucí i výkonné pracovníky a následně i pro celý podnik.

Doporučení zvlášť zpracováno pro stimul (HSV) a (HSS).

Shrnutím výsledků vyhodnoceno, že významnými stimuly, na které je vhodné se zaměřit u vedoucích pracovníků z hlediska výsledků efektivitu, jsou stimuly: Pracovní doba, Příjem, Seberealizace, Vedoucí. U výkonných pracovníků jsou to stimuly: Pracovní doba, Vedoucí, Příjem, Prostředí, Seberealizace, Benefity.

V kapitole doporučení je toto detailněji popsáno, v jakém pořadí se na stimuly zaměřit. Pro celý podnik je důraz kladen na ty stimuly, které byly v doporučení vysoko. Důležitým zjištěním je skutečnost, že na stimul Pracovní doba je vhodné se zaměřit více u vedoucích pracovníků a u výkonných pracovníků je doporučeno upřednostnit stimul Prostředí.

Z celkových výsledků lze učinit závěr, že výsledná efektivita motivačního systému je v podniku více než nadprůměrná, kdy o něco lepší hodnocení efektivitu a spokojenost měla skupina výkonných pracovníků.



Pokud společnost STROS – Sedlčanské strojírnny bude pokračovat v nastavení stimulů jako v současnosti a vezme v úvahu doporučení pro zlepšení efektivity a spokojenosti u stimulů, tak výsledná efektivita bude nadále na dobré až velmi dobré úrovni.

Závěrem je možné konstatovat, že vytýčený hlavní cíl práce a dílčí cíle byly v průběhu tvorby diplomové práce naplněny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam odborné literatury

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt. *Teorie řízení organizačních systémů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

## 7.2 Seznam internetových zdrojů

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=217113&typ=PLATNY>

STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. *Kariéra* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.stros.cz/kariera>

STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. *Produkty* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.stros.cz/#produkty>

### **7.3 Seznam podnikových zdrojů**

STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. *Kolektivní smlouva* [PDF]. Sedlčany, 2023 [cit. 2024-03-27].

STROS – Sedlčanské strojírny, a.s. *Organizační řád* [PDF]. Sedlčany, 2023 [cit. 2024-03-27].

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Příklady lidských potřeb dle KB Madsena a J. P. Guiforda.....	15
Obrázek 2: Přehled Teorií pracovní motivace .....	23
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb .....	24
Obrázek 4: Řídící struktura podniku STROS Sedlčanské strojírny a.s. ....	53

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Výpočet a stanovení koeficientu pořadí stimulů (KVP).....	45
Tabulka 2: metodika výpočtu spokojenosti s daným stimulem .....	47
Tabulka 3 Výše odměny závislá na délce pracovního poměru.....	55
Tabulka 4: Stanovení pořadí stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (vedoucí pracovníci) .....	60
Tabulka 5: Stanovení pořadí stimulů pro setrvání v podniku.....	61
Tabulka 6: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSV (vedoucí pracovníci) .....	62

Tabulka 7: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSS (vedoucí pracovníci) .....	63
Tabulka 8: Spokojenost se stimulem S <sub>1</sub> (Příjem).....	64
Tabulka 9: Spokojenost se stimulem S <sub>2</sub> (Benefity).....	65
Tabulka 10: Spokojenost se stimulem S <sub>3</sub> (Vedoucí).....	65
Tabulka 11 Spokojenost se stimulem S <sub>4</sub> (Seberealizace).....	66
Tabulka 12: Spokojenost se stimulem S <sub>5</sub> (Postup) .....	67
Tabulka 13:Spokojenost se stimulem S <sub>6</sub> (Spoluúčast).....	68
Tabulka 14: Spokojenost se stimulem S <sub>7</sub> (Vize).....	68
Tabulka 15: Spokojenost se stimulem S <sub>8</sub> (Morální ocenění).....	69
Tabulka 16: Spokojenost se stimulem S <sub>9</sub> (Sociální ocenění).....	70
Tabulka 17: Spokojenost se stimulem S <sub>10</sub> (Pracovní prostředí).....	71
Tabulka 18: Spokojenost se stimulem S <sub>11</sub> (Pracovní doba).....	71
Tabulka 19: Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro výkon .....	73
Tabulka 20 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro setrvání v podniku .....	74
Tabulka 21: Postup výpočtu celkové spokojenosti HSV po jednotlivých krocích.....	75
Tabulka 22: Postup výpočtu celkové spokojenosti HSS po jednotlivých krocích .....	76
Tabulka 23: Postup výpočtu celkové efektivity u HSV po jednotlivých krocích.....	77
Tabulka 24: Postup výpočtu celkové efektivity HSS po jednotlivých krocích .....	77
Tabulka 25 Stanovení pořadí stimulů pro zvýšení pracovního výkonu (výkonní pracovníci) .....	81
Tabulka 26 Stanovení pořadí stimulů pro setrvání v podniku (výkonný pracovníci) .....	82
Tabulka 27: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSV (výkonní pracovníci) .....	82
Tabulka 28: Stanovení váhy důležitosti a koeficientu váhy pořadí stimulů u HSS (výkonní pracovníci) .....	83
Tabulka 29 Spokojenost se stimulem S <sub>1</sub> (Příjem).....	84
Tabulka 30:Spokojenost se stimulem S <sub>2</sub> (Benefity).....	85
Tabulka 31: Spokojenost se stimulem S <sub>3</sub> (Vedoucí).....	86
Tabulka 32: Spokojenost se stimulem S <sub>4</sub> (Seberealizace) .....	87
Tabulka 33: Spokojenost se stimulem S <sub>5</sub> (Postup) .....	88
Tabulka 34 Spokojenost se stimulem S <sub>6</sub> (spoluúčast) .....	89
Tabulka 35 Spokojenost se stimulem S <sub>7</sub> (Vize).....	90

Tabulka 36 Spokojenost se stimulem $S_8$ (Morální ocenění).....	91
Tabulka 37 Spokojenost se stimulem $S_9$ (Sociální ocenění).....	91
Tabulka 38: Spokojenost se stimulem $S_{10}$ (Pracovní prostředí) .....	92
Tabulka 39 Spokojenost se stimulem $S_{11}$ (Pracovní doba).....	93
Tabulka 40 : Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro výkon .....	94
Tabulka 41 Výpočet efektivity jednotlivých stimulů pro výkon .....	95
Tabulka 42 Postup výpočtu celkové spokojenosti HSV po jednotlivých krocích .....	96
Tabulka 43 Postup výpočtu celkové spokojenosti HSS po jednotlivých krocích.....	97
Tabulka 44 Postup výpočtu celkové efektivity HSV po jednotlivých krocích.....	97
Tabulka 45 Postup výpočtu celkové efektivity HSS po jednotlivých krocích.....	98
Tabulka 46: Porovnání důležitosti stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky .....	100
Tabulka 47: Porovnání spokojeností stimulů mezi vedoucími a výkonnými pracovníky .	101
Tabulka 48 Porovnání efektivity stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky .....	102
Tabulka 49: Porovnání důležitosti stimulů HSV mezi vedoucími a výkonnými pracovníky .....	105
Tabulka 50: Porovnání efektivity stimulů HSS mezi vedoucími a výkonnými pracovníky .....	106
Tabulka 51: Nejhorší dva stimuly s hodnocením spokojenosti .....	109
Tabulka 52: Doporučení, na které stimuly se zaměřit u vedoucích pracovníků .....	110
Tabulka 53: Nejhorší dva stimuly s hodnocením spokojenosti .....	111
Tabulka 54: Doporučení, na které stimuly se zaměřit u výkonných pracovníků.....	113

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví vedoucích pracovníků .....	57
Graf 2 Věk vedoucích pracovníků .....	58
Graf 3: Dosažené vzdělání vedoucích pracovníků .....	59
Graf 4: Pohlaví výkonných pracovníků .....	78
Graf 5: Věk výkonných pracovníků.....	79
Graf 6: Dosažené vzdělání výkonných pracovníků .....	79

## 8.4 Seznam použitých zkratk

HSV	Hierarchie stimulů pro výkon
HSS	Hierarchie stimulů pro setrvání
CEMS	Celková efektivita motivačního systému
CSMS	Celková spokojenost motivačního systému
CSMS	Celková možná spokojenost s motivačním systémem
ESi	Efektivnost stimulu i
KVP	Koeficient váhy pořadí
SSi	Spokojenost s daným stimulem
SVi	Spokojenost s daným stimulem x počet výběrů
Si	Stimul i
SSmaxi	Maximální spokojenost se stimulem i
V1B	Váha jednoho bodu
ESmax	Maximální možná efektivita motivačního syst