

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza efektivnosti motivačního systému vybraného
zemědělského podniku**

Vojtěch Pýcha

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Pýcha

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza efektivnosti motivačního systému vybraného zemědělského podniku

Název anglicky

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Selected Agriculture Enterprise

Cíle práce

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

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

Metodika

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

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

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

70 – 80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2023

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. a paní Veronice Ptáčkové za naprosto bezchybnou spolupráci při realizaci výzkumu a mé diplomové práce v uplynulých měsících. Bez této spolupráce bych jen těžko dosáhl tak skvělých výsledků, jakých bylo dosaženo.

Analýza efektivnosti motivačního systému vybraného zemědělského podniku

Abstrakt

Tato práce se zabývá analýzou motivačního systému ve společnosti ZZN Polabí, a.s. Cílem práce je stanovení efektivnosti motivačního systému a identifikace nejefektivnějších motivačních stimulů v organizaci. Teoretická východiska jsou zaměřena na řízení lidských zdrojů, včetně motivace a různých teorií motivace, ovlivňování pracovní motivace a motivačního systému v organizaci. Metodika II popisuje způsob zjišťování efektivnosti motivačního systému pomocí dotazníkového šetření, včetně stanovení pořadí důležitosti a váhy motivačních stimulů, koeficientu váhy pořadí, spokojenosti a efektivnosti stimulů a celkové efektivity motivačního systému. V analýze motivačního systému ZZN Polabí, a.s. je popsán současný motivační systém včetně organizační a řídicí struktury. Dotazníkové šetření ukázalo pořádní hierarchie motivačních stimulů a následně byly vypočteny jejich váhy, spokojenost a efektivnost, a výsledky byly použity k výpočtu celkové efektivity motivačního systému. Byly nalezeny nejefektivnější motivační stimuly a navrženy oblasti motivace, na které by se organizace mohla pro zvýšení efektivnosti do budoucna zaměřit.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, řízení lidských zdrojů, organizační struktura, efektivita, výzkum prostřednictvím dotazníku, motivační stimuly, spokojenost, efektivita, zlepšování organizace

Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Selected Agriculture Enterprise

Abstract

This thesis deals with the analysis of the motivational system in the company ZZN Polabí, a.s. The aim of the work is to determine the effectiveness of the motivational system and to identify the most effective motivational stimuli in the organization. The theoretical background focuses on human resource management, including motivation and various motivation theories, influencing work motivation, and the motivational system in the organization. Methodology II describes the way of determining the effectiveness of the motivational system through a questionnaire survey, including determining the order of importance and weight of motivational stimuli, the weight coefficient of order, satisfaction and effectiveness of stimuli, and overall effectiveness of the motivational system. In the analysis of the motivational system of ZZN Polabí, a.s., the current motivational system is described, including organizational and management structure. The questionnaire survey showed a hierarchy of motivational stimuli, and their weights, satisfaction, and effectiveness were subsequently calculated, and the results were used to calculate the overall effectiveness of the motivational system. The most effective motivational stimuli were found, and areas of motivation were suggested on which the organization could focus in the future to increase effectiveness.

Keywords: motivation, motivational system, human resources management, organizational structure, effectiveness, survey research, motivational stimuli, satisfaction, efficiency, organizational improvement

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika I.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Řízení lidských zdrojů	12
3.1.1 Motivace.....	12
3.1.2 Herzbergův dvou faktorový motivační systém	13
3.1.3 Maslowa pyramida potřeb	14
3.1.4 Alderferova teorie cíle.....	15
3.1.5 Teorie manažerských potřeb	15
3.1.6 Teorie instrumentality	16
3.1.7 Expektační teorie.....	17
3.1.8 Teorie cíle.....	17
3.1.9 Teorie spravedlnosti	18
3.1.10 Teorie X a Y	18
3.1.11 Teorie psychologického zmocnění	19
3.2 Ovlivňování pracovní motivace.....	20
3.2.1 Motivační profil.....	20
3.2.2 Motivační stimuly.....	20
Hmotné stimuly	21
Nehmotné stimuly	21
3.2.3 Použité motivační stimuly	22
3.3 Motivační systém.....	23
3.3.1 Prostředí organizace	23
3.3.2 Motivační systém v organizaci	24
3.4 Řídící struktura	24
3.4.1 Řídící pracovník	25
3.4.2 Organizační struktura	25
Typy organizační struktury	26
3.4.3 Řídící systém	27
Americký model řídicího systému	28
Německý model řídicího systému	29
Typy řídicích struktur	30

4 Metodika II: zjišťování efektivnosti motivačního systému.....	32
4.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů.....	32
4.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů).....	32
4.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP).....	33
4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi).....	33
4.5 Zjištění efektivnosti daného stimulu (ES).....	35
4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS).....	35
4.7 Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS).....	35
5 Analýza motivačního systému ZZN Polabí, a.s.....	37
5.1 Současný motivační systém.....	37
5.1.1 Organizační struktura.....	38
5.1.2 Řídící struktura.....	40
5.2 Dotazníkové šetření.....	40
5.2.1 Základní informace o respondentech.....	41
5.2.2 Hierarchie motivačních stimulů.....	46
Manažerská motivace.....	48
5.2.3 Váhy důležitosti motivačních stimulů a jejich koeficienty.....	49
5.2.4 Spokojenost respondentů s daným stimulem.....	50
5.2.5 Efektivnosti daného stimulu.....	51
5.2.6 Celková spokojenost s motivačním systémem.....	52
5.2.7 Celková efektivnost motivačního systému.....	52
6 Závěr.....	53
7 Seznam použitých zdrojů.....	55
8 Seznam schémat, tabulek a grafů.....	56
8.1 Seznam schémat.....	56
8.2 Seznam tabulek.....	56
8.3 Seznam grafů.....	57
9 Přílohy.....	58
9.1 Spokojenost se stimuly.....	58

1 Úvod

Je rok 2021 a autor této práce nejenom v rámci zpracování bakalářské práce zakládá transformuje zemědělský podnik svého praotce a zakládá společnost Jirmus Agro s.r.o. Ještě v téže roce úspěšně dokončuje bakalářský stupeň studia Provoz a ekonomiku a započíná studium na magisterském oboru, sesterské Podnikání a administrativě. Na konci roku 2021 výkaz zisku a ztrát vykazuje hodnotu EBIT 1 800 tis. Kč s obratem okolo 8 000 tis. Kč. Metoda ABC ukazuje, že jedním z nejvýznamnějších partnerů jeho firmy je společnost ZZN Polabí, a.s. Ta se podílí na celkových tržbách zhruba 44 %.

Protože se pan Pýcha chtěl na magisterském stupni studia zúčastnit alespoň jednoho výzkumu, rozhodl se pokračovat s vedoucím své bakalářské práce, jmenovitě s panem Arnoštem Traxlerem. Ten se v současnosti zabývá testováním jeho připravované metody pro hodnocení motivačních systémů podniků, a tak se společně dohodli, že danou metodu vyzkouší na již zmiňovaném podniku ZZN Polabí, a.s. Autor tak bude mít možnost získat velmi detailní nahléd o chodu jeho nejdůležitějšího obchodního partnera.

Firma ZZN Polabí, a.s. v čele se svým generálním ředitelem panem Václavem Cívínem, který je zároveň předsedou představenstva, poskytuje pracovní příležitost 293 zaměstnancům. S ročním obratem 5 572 723 tis. Kč a se řadí mezi velké firmy na českém trhu. EBIT za rok 2021 činil 82 862 tis. Kč. Jediným akcionářem firmy je holding AGROFERT, a.s.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit účinnost současného motivačního systému společnosti ZZN Polabí, a.s., která patří mezi největší obchodní partnery autora této práce v oblasti zemědělství. Toho bude dosaženo pomocí 3 dílčích cílů:

1. Studiem literatury z oblasti motivačních teorií, systémů a struktur podniků,
2. Zvolením správné metodiky pro získání relevantních dat,
3. Analyzovat současný motivační systém podniku, organizační a řídicí strukturu a vytvořit výstupy pro vedení společnosti.

Dále se bude zkoumat účinnost konkrétních motivujících prvků, které slouží k podpoře zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Na základě získaných dat budou navržena doporučení, která povedou k vylepšení celkové účinnosti motivačního systému.

2.2 Metodika I

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zaměřuje na teoretický základ získaný prostudováním literatury v oblasti motivace a řízení. Druhá část metodiky popisuje postup pro zjištění účinnosti jednotlivých motivujících prvků a celkového motivačního systému. V této části práce je také provedeno pořadí důležitosti jednotlivých stimulů, zhodnocení spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet celkové účinnosti motivačního systému. Pro dosažení cílů byly použity dotazníkové metody a metody indukce a dedukce.

3 Teoretická východiska

Analýza je proces, kterým se odhalí příčiny a vzorce chování. Analýza může být použita k porozumění motivaci zaměstnanců, jejich postojům a chování a k určení, jaké jsou nejlepší způsoby, jak zlepšit jejich výkon. Analýza je také užitečná pro identifikaci příležitostí pro zlepšení pracovního prostředí a zavedení lepších postupů.

Efektivnost v podnikovém pojetí je schopnost firmy dosáhnout cílů za co nejmenší náklady. Efektivnost v tomto smyslu také zahrnuje schopnost pracovníků a organizace pracovat efektivně a produktivně. Efektivnost je dosažena optimalizací procesů a zlepšením pracovního prostředí.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Gary Dessler definuje řízení lidských zdrojů jako proces, který zahrnuje plánování, výběr, získávání, motivování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve snaze o dosahování cílů organizace. Je to oblast managementu, která se zaměřuje na lidi v organizaci a na to, jak jim pomoci, aby dosáhli svého plného potenciálu a přispěli tak k úspěšnosti organizace (Dessler, 2015).

Řízení lidských zdrojů procesem, který se zaměřuje na efektivní využití lidských zdrojů v organizaci s cílem dosáhnout jejich cílů a zlepšit její výkon. Řízení lidských zdrojů zahrnuje plánování, výběr, získávání, rozvoj a motivaci zaměstnanců. Tyto kroky jsou navrženy tak, aby pomohly organizaci využít své zdroje na nejlepší možný způsob a poskytnout jim prostředí, které podporuje jejich rozvoj a růst. Řízení lidských zdrojů také zahrnuje hodnocení zaměstnanců a jejich práce, aby se zajistilo, že jsou využíváni efektivně a plní své úkoly na vysoké úrovni (Armstrong, 2002).

3.1.1 Motivace

V podnikovém pojetí je motivace procesem, který vede k určitému chování a jednání zaměstnanců v organizaci. Motivace má za cíl podporovat a udržovat vysoký výkon a úsilí zaměstnanců, aby dosáhli cílů organizace. Existuje několik teorií motivace, které pomáhají podnikům pochopit, jak motivovat své zaměstnance. Tyto teorie zahrnují teorii potřeb Maslowovy pyramidy, teorii cíle Alderferovy, teorii X a Y od Douglasa Mc Gregora a teorii výkonových odměn od Freda Luthanse. Motivační techniky, jako jsou finanční odměny, non-finanční odměny, vzdělávání a rozvoj, výzvy a povýšení, mohou být použity k motivaci

zaměstnanců v organizaci. Je důležité, aby podniky vyvinuly efektivní motivační strategie, které pomáhají podpořit a udržovat motivaci zaměstnanců (O'Neil & Drillings, 2016).

Herzberg identifikoval dvě typy motivace, vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, což jsou faktory, které vycházejí zevnitř, například odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti a zajímavá práce. Vnější motivace je vyvolána cílevědomým vnějším působením, jako jsou odměny, povýšení, pochvala nebo tresty. Stimulace je zaměřena na ovlivnění motivace pracovníků. Finanční odměny mohou být buď vnitřním nebo vnějším motivem, v závislosti na potřebách jednotlivce. Ty mohou uspokojit potřebu sebeúcty a postavení, stejně jako potřebu úspěšného výkonu a moci (Kociánová, 2010).

3.1.2 Herzbergův dvou faktorový motivační systém

Herzbergův motivační systém se zaměřuje na to, co motivuje a demotivuje zaměstnance v pracovním prostředí. Teorie rozlišuje mezi dvěma typy faktorů: hygienickými faktory a motivačními faktory. Hygienické faktory, jako například plat a pracovní podmínky, jsou nutné k udržení základního stavu motivace, ale samy o sobě nejsou dostatečné k motivaci. Motivační faktory, jako například smysluplnost práce a možnost rozvoje, jsou naopak schopné motivovat zaměstnance a zvyšovat jejich produktivitu.

Herzbergův motivační systém tak ukazuje, že pro dosažení skutečné motivace je nutné v pracovním prostředí poskytnout nejen dostatečné hygienické faktory, ale také motivační faktory, které pomáhají zaměstnancům dosahovat vyšší úrovně seberealizace a rozvoje. (Herzberg, et al., 2017).

Vnitřní motivace podle teorie dvou faktorového motivačního systému představuje faktory, které jsou považovány za vnitřní motivátory a přispívají ke zlepšení celkového zájmu a motivace pracovníka v práci. Tyto faktory zahrnují pocit uspokojení z práce samotné, pocit důležitosti, sebeúcty a osobního růstu, rozvoj kariéry a sociální vztahy v práci. Tyto faktory považuje za klíčové pro vytváření a udržování vnitřní motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

Vnější motivace představuje faktory, které jsou spojeny s okolnostmi práce a které mají vliv na motivaci pracovníka. Tyto faktory zahrnují platové ohodnocení, pracovní podmínky, bezpečnost práce, stabilita zaměstnání a příležitosti pro profesní rozvoj. Tyto faktory

Herzberg považuje za pomocné pro vytváření a udržování motivace pracovníků, ale nezákladní. Když tyto faktory nejsou splněny, mohou vést ke snížení motivace, ale samy o sobě nejsou schopny ji vytvářet (Kociánová, 2010).

Hlavní rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací podle teorie dvou faktorového motivačního systému následující:

1. Zdroj motivace: Vnitřní motivace pochází z práce samotné a vnější motivace pochází z okolností práce.
2. Povaha: Vnitřní motivace je dlouhodobá a vychází z osobního uspokojení, zatímco vnější motivace je krátkodobá a vychází z vnějších motivátorů, jako je plat nebo pracovní podmínky.
3. Důležitost: Herzberg tvrdí, že vnitřní motivace je klíčová pro vytváření a udržování motivace pracovníků, zatímco vnější motivace pouze pomáhá udržovat motivaci.
4. Vliv na motivaci: Vnitřní motivace vede k vysokému úrovní motivace a dlouhodobému zájmu o práci, zatímco vnější motivace může pomoci překonat krátkodobé poklesy motivace.

V závěru lze říct, že vnitřní motivace je hlubší a trvalejší a vnější motivace je povrchní a krátkodobá. Oba typy motivace však mohou mít vliv na motivaci pracovníka a je důležité je brát v úvahu při rozhodování o motivačních strategiích pro pracovníky (Herzberg, et al., 2017).

3.1.3 Maslowa pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je teorie humanistického psychologa Abrahama Maslowa, která popisuje hierarchii lidských potřeb. Ty jsou řazeny ve formě pyramidového uspořádání od nejzákladnějších a nejnnutnějších potřeb k vyšším, psychologickým potřebám. Tyto potřeby zahrnují (Armstrong, 2002):

1. Fyziologické potřeby (jídlo, voda, spaní)
2. Bezpečnostní potřeby (ochrana, stability)
3. Potřeby lásky a náklonnosti (sociální kontakt, vztahy)
4. Potřeby sebeúcty (úcta k sobě samému, sebevědomí)

5. Potřeby seberealizace (dosahování plnění, seberealizace)

Výhodou Maslowovy pyramidy potřeb je, že umožňuje lépe porozumět motivacím jedince a jeho potřebám. Také může pomoci organizacím vytvářet a rozvíjet zaměstnanecké vztahy a rozvíjet kulturu, která podporuje seberealizaci zaměstnanců.

Nevýhodou je, že pyramida není univerzální a může se lišit v závislosti na kultuře, sociálním prostředí a jednotlivých osobnostech. Také nevztahuje se na všechny jedince stejným způsobem a může být subjektivní v interpretaci.

3.1.4 Alderferova teorie cíle

Alderferova teorie cíle (známá také jako ERG teorie) je teorie, kterou vyvinul americký psycholog Clayton Alderfer a která se zaměřuje na to, jak jsou cíle a motivace spojeny. Teorie stanovuje, že existují tři základní typy potřeb, které vychází z Maslowovy pyramidy potřeb: existenční, relační a životní (Kociánová, 2010).

1. Existenční potřeby: Tyto potřeby se týkají základních potřeb jako je jídlo, voda a úkryt.
2. Relační potřeby: Tyto potřeby se týkají vztahů s jinými lidmi, jako jsou vztahy s rodinou a přáteli.
3. Životní potřeby: Tyto potřeby se týkají seberealizace a rozvoje, jako jsou například vzdělání a kariéra.

Výhodou Alderferovy teorie je, že zohledňuje interakci mezi jednotlivými potřebami a že umožňuje jednodušší porozumění motivaci jedince. Také umožňuje lépe pochopit, jak mohou organizace podporovat motivaci svých zaměstnanců.

Nevýhodou je, že teorie může být považována za příliš jednoduchou a že nezohledňuje mnoho dalších faktorů, které ovlivňují motivaci jedince, jako jsou například osobnost, kultura a sociální prostředí. Také může být subjektivní v interpretaci a nemusí se vztahovat na všechny jedince stejným způsobem.

3.1.5 Teorie manažerských potřeb

Teorie manažerských potřeb podle Davida McClellanda se zabývá motivací manažerů a zkoumá, jaké potřeby hrají roli při jejich jednání a rozhodování. Teorie se skládá z tří hlavních komponentů (Kociánová, 2010).

1. Potřeby moci: Tyto potřeby se týkají touhy po moci a ovlivňování ostatních.
2. Potřeby uspokojení: Tyto potřeby se týkají touhy po vztazích a spojení s ostatními.
3. Potřeby realizace: Tyto potřeby se týkají touhy po seberealizaci a dosahování vlastního potenciálu.

Výhodou teorie je, že nabízí pochopení, proč jsou někteří manažeři motivováni jedním způsobem a jiní jiným způsobem, což může pomoci organizacím při plánování rozvoje a řízení svých manažerů.

Nevýhodou je, že teorie může být obtížné měřit a interpretovat, protože motivace manažerů mohou být ovlivněny mnoha faktory a mohou se měnit v čase. Teorie také nezohledňuje, že manažeři mohou mít více než jednu silnou potřebu, a že jejich potřeby mohou být v konfliktu.

3.1.6 Teorie instrumentality

Taylorova teorie instrumentality je teorie motivace práce, kterou navrhl Frederick Winslow Taylor v 19. století. Teorie se zaměřuje na to, jak mohou organizace motivovat své zaměstnance a jak mohou zlepšit efektivitu a produktivitu (Kociánová, 2010).

Teorie se skládá ze dvou hlavních komponentů: instrumentality a očekávání. Instrumentality se týká vztahu mezi výkonem a odměnou, kde zaměstnanec věří, že úspěšný výkon povede k odměně. Očekávání se týká vztahu mezi úsilím a výkonem, kde zaměstnanec věří, že vynaložení úsilí povede k úspěšnému výkonu (Bedrnová & Nový, 2007).

Výhodou Taylorovy teorie instrumentality je, že nabízí jednoduchý a srozumitelný způsob, jak motivovat zaměstnance a zlepšit jejich výkon. Teorie také umožňuje organizacím snadno stanovit a vyhodnotit cíle a odměny pro své zaměstnance.

Nevýhodou je, že teorie nezohledňuje mnoho dalších faktorů, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců, jako jsou sociální vztahy, smysluplnost práce a vlastní ambice a cíle. Teorie také může být kritizována za to, že předpokládá jednoduchý vztah mezi výkonem a odměnou, což v reálném světě nemusí být vždy pravda.

3.1.7 Expektační teorie

Vroomova expektační teorie motivace je teorie, kterou navrhl Victor Vroom v 60. letech 20. století. Teorie se zaměřuje na to, jak mohou zaměstnanci motivovat svůj vlastní výkon.

Teorie se skládá ze tří hlavních komponentů: očekávání, instrumentality a valence. Očekávání se týká víry zaměstnance, že vynaložení úsilí povede k úspěšnému výkonu. Instrumentalita se týká vztahu mezi výkonem a odměnou, kde zaměstnanec věří, že úspěšný výkon povede k odměně. Valence se týká hodnoty, kterou zaměstnanec připisuje odměně (O'Neil & Drillings, 2016).

Výhodou Vroomovy expektační teorie motivace je, že umožňuje zaměstnancům motivovat svůj vlastní výkon, aniž by byli přímo řízeni. Teorie také umožňuje organizacím pochopit, jak mohou ovlivňovat motivaci svých zaměstnanců prostřednictvím odměn a odpovědnosti.

Nevýhodou je, že teorie může být složitá k aplikaci, protože mnoho faktorů může ovlivňovat motivaci zaměstnanců, jako je sociální prostředí a osobní cíle. Teorie také může být kritizována za to, že nezohledňuje, jak mohou zaměstnanci motivovat svůj výkon v dlouhodobém horizontu.

3.1.8 Teorie cíle

Teorie cíle Latham a Locke se zaměřuje na to, jak lze motivovat zaměstnance prostřednictvím stanovení a naplňování cílů. Teorie byla navržena Garym Lathamem a Edwinem Lockem v 80. a 90. letech 20. století (O'Neil & Drillings, 2016).

Teorie se skládá z několika klíčových komponentů:

1. stanovení cílů
2. sebereflexe
3. zpětná vazba a odměny.

Stanovení cílů zahrnuje jasně definované a konkrétní cíle pro zaměstnance, aby se jim soustředili. Sebereflexe zahrnuje zaměstnance, aby sami hodnotili svůj výkon a cíle. Zpětná vazba poskytuje informace o tom, jak jsou zaměstnanci na cestě k dosažení svých cílů. Odměny motivují zaměstnance k dosažení cílů (Kociánová, 2010).

Výhodou je, že umožňuje organizacím vyvinout motivační plán, který zohledňuje individuální cíle a potřeby zaměstnanců. Teorie také umožňuje zaměstnancům pracovat samostatně a zlepšit své dovednosti.

Nevýhodou je, že stanovení a naplňování cílů může být časově náročné a nákladné. Navíc, někteří zaměstnanci mohou mít tendenci příliš se soustředit na dosahování cílů, což může vést k stresu a vyčerpání. Teorie také nemusí být vhodná pro všechny typy práce a organizací.

3.1.9 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti Johna Adama se zabývá otázkou, co je spravedlnost v rámci organizací a jaké jsou důsledky pro jednotlivce a organizace. Teorie stanovuje tři základní typy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, proporcionalní spravedlnost a interakční spravedlnost (Kociánová, 2010).

1. Distributivní spravedlnost: se týká rozdělení odměn a trestů mezi jednotlivce v organizaci.
1. Proporcionalní spravedlnost: se týká toho, jak jsou odměny a tresty přiměřeně zohledňovány v závislosti na výkonu a úsilí jednotlivce.
2. Interakční spravedlnost: se týká toho, jak jsou jednotlivci zacházeni v rámci komunikace a interakce s ostatními v organizaci.

Výhodou teorie spravedlnosti Johna Adama je, že umožňuje lepší porozumění vlivu spravedlnosti na motivaci, výkon a loajalitu zaměstnanců. Také může pomoci organizacím optimalizovat své systémy odměňování a trestů tak, aby podporovaly vysoký výkon a spokojenost zaměstnanců.

Nevýhodou může být, že teorie nezohledňuje kulturní a sociální rozdíly a že může být obtížné určit, co je pro každého jednotlivce spravedlivé. Také může být složité udržovat rovnováhu mezi jednotlivými typy spravedlnosti a zajistit, aby všechny byly zohledňovány správným způsobem.

3.1.10 Teorie X a Y

McGregorova teorie X a Y je teorií motivace, kterou vyvinul Douglas McGregor. Teorie se zabývá dvěma základními předpoklady, které manažeři vlastní o svých zaměstnancích,

a jak tyto předpoklady ovlivňují způsob, jakým manažeři vedou své týmy (Bedrnová & Nový, 2007).

Teorie X předpokládá, že zaměstnanci jsou líní a nejsou motivováni k práci. Manažeři se tak snaží motivovat své zaměstnance vnějšími motivačními faktory, jako je odměňování a tresty.

Teorie Y předpokládá, že zaměstnanci jsou motivováni k práci a že touha po úspěchu a seberealizaci je silným motivačním faktorem. Manažeři se tak snaží motivovat své zaměstnance tím, že jim dávají pocit zodpovědnosti a svobody při plnění úkolů.

Silnou stránkou McGregorovy teorie X a Y je, že poskytuje jednoduchý a srozumitelný pohled na různé způsoby motivace zaměstnanců a jak se mohou měnit s přechodem od jednoho typu teorie k druhému.

Slabou stránkou může být, že teorie předpokládá, že zaměstnanci jsou jednotnou skupinou s jednotnými motivačními faktory, což není vždy pravda. Také může být složité přesně určit, který typ teorie se v dané situaci nejlépe hodí.

3.1.11 Teorie psychologického zmocnění

Theory of Psychological Empowerment od K. W. Thomase se zabývá tím, jak mohou jednotlivci vyvinout pocit moci v rámci svých organizací a komunit. Teorie se skládá ze čtyř hlavních dimenzí, které se vztahují k pocitu kompetence, reálné moci, významu a autonomie. Tyto dimenze vytvářejí podmínky pro rozvoj pocitu psychologického zmocnění (O'Neil & Drillings, 2016).

Výhody teorie psychologického zmocnění zahrnují lepší výkon a motivaci zaměstnanců, zlepšení komunikace a spolupráce ve skupině a zlepšení celkového zdraví a blahobytu jednotlivců. Tyto výhody přispívají k vyšší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců a k rozvoji jejich kariéry.

Nevýhody teorie psychologického zmocnění zahrnují možný nedostatek součinnosti mezi jednotlivci v organizaci, kdy se mohou jednotlivci snažit vyniknout na úkor ostatních, a mohou nastat i konflikty mezi jednotlivci a vedoucími. Tyto nevýhody mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců a snížení jejich motivace a produktivity.

Vzhledem k těmto výhodám a nevýhodám je důležité, aby organizace pečlivě zvážily implementaci teorie psychologického zmocnění a aby ji používaly řádně a efektivně, aby mohly dosáhnout pozitivních výsledků.

3.2 Ovlivňování pracovní motivace

Efektivní motivaci zaměstnanců je možné dosáhnout pouze tehdy, když máme dostatek informací o jejich osobnosti a motivačních charakteristikách. Pro správnou volbu motivačního podnětu je třeba vědět, co motivuje jednotlivé pracovníky. Bez této znalosti nelze očekávat úspěšné ovlivnění pracovníků v požadovaném směru (Green, 2000).

3.2.1 Motivační profil

Motivační profil člověka tedy reflektuje interakci těchto tří skupin faktorů, jako jsou biologické, sociální a auto tvorby a sebevzdělávání. Tyto faktory se vzájemně ovlivňují a ovlivňují motivační strukturu člověka, která se formuje od raného věku a mění se během života. Tyto informace o motivačním profilu člověka jsou pro HR oddělení důležité, aby mohli účinně motivovat své zaměstnance (Dvořáková & et al., 2007).

Porozumění motivačním charakteristikám zaměstnance poskytuje významné informace o jeho osobnosti a motivačních tendencích, což umožňuje vybrat správné motivační nástroje, aby bylo možné ovlivňovat jeho chování v požadovaném směru. Formování motivačních vlastností člověka je ovlivňováno biologickými, vnějšími, sociálními a faktory auto tvorby. Tím, že lze porozumět motivačním charakteristikám člověka, lze hlouběji pochopit jeho osobní projevy a chování, což umožňuje efektivně ovlivňovat jednotlivce (Bělohlávek, 2005).

3.2.2 Motivační stimuly

Motivační teorie hovoří o tom, že materiální odměny jsou jedním z faktorů, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců, ale nejsou jediným faktorem. Zjednodušený přístup k motivaci jen prostřednictvím materiálních odměn je považován za zastaralý, protože některé zaměstnance mohou motivovat i jiné aspekty, jako je například pracovní prostředí, možnost profesního rozvoje, spolupráce s kolegy, smysluplnost práce a další. Tyto faktory mohou být pro zaměstnance stejně, nebo dokonce více motivující než materiální odměny.

Proto je důležité brát v úvahu celou škálu motivačních faktorů, když se rozhoduje o motivaci zaměstnanců (Arnold & et al., 2007).

Hmotné stimuly

Hmotné stimuly, jako například základní mzda, bonusy a další finanční benefity, představují důležitou složku motivace. Vhodně nastavený motivační systém, který zahrnuje hmotné stimuly, může být rozhodujícím faktorem pro zvýšení pracovní motivace (Armstrong, 2002).

Smlouvou stanovená a pevná výše odměny za provedenou práci se nazývá základní mzda. Určuje ji kvalifikace zaměstnance, praxe, náročnost práce a poptávka na trhu práce. Základní mzda je významná při výběru zaměstnání, ale neumožňuje průběžné zvyšování výkonu zaměstnance.

Pohyblivá složka mzdy pak vychází z výkonu zaměstnance a její výše se odvíjí od dosažených výsledků a splněných cílů. Tuto složku lze chápat jako odměnu za výkon a slouží ke stimulaci zaměstnance k dosažení lepších výsledků a zvyšování výkonu. Kromě finančního motivačního efektu může pohyblivá složka mzdy přinést i jiné benefity, jako např. zvýšení zájmu zaměstnance o svou práci a zodpovědnost za výkon.

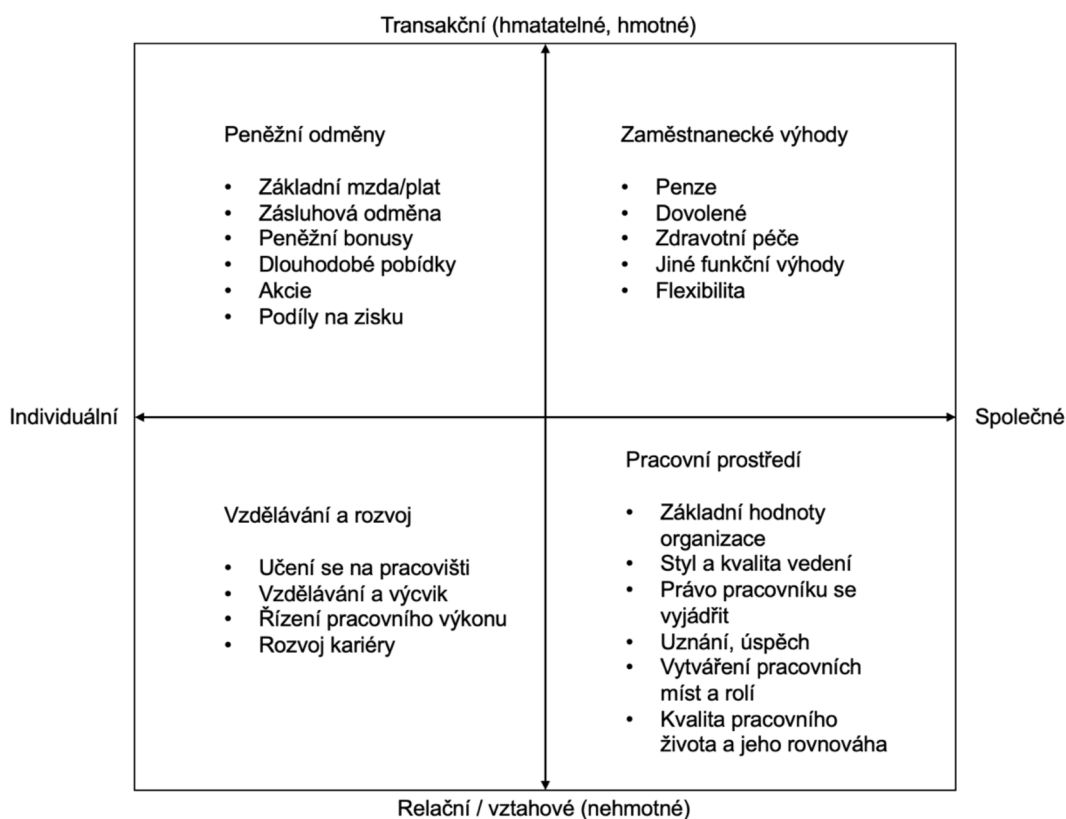
Nehmotné stimuly

Mezi nehmotné motivační prvky patří také důvěra vedení, možnost profesního rozvoje, firemní kultura, možnost podílet se na rozhodování, práce v týmu, možnost pracovat na zajímavých projektech a poskytnutí sociálních benefitů, jako je například volno na osobní potřeby, příspěvek na sportovní aktivity apod. Tyto prvky mají významný vliv na zaměstnaneckou spokojenost a mohou být klíčem k dlouhodobému závazku zaměstnance ke společnosti (Armstrong, 2002).

Dále se soustředí na sociální a morální rovinu a posilují pozici zaměstnance jak v rámci společnosti, tak i vně ní. Tyto motivační prostředky zvyšují komfort zaměstnance v pracovním prostředí, jako například možnost práce na dálku. Klíčovým bodem týkajícím se pracovní doby je správné posouzení zodpovědnosti a samostatnosti zaměstnance, aby volná pracovní doba nebyla zneužita, ale místo toho byla využita k prospěchu jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Morální motivace v práci je silně propojena s vztahem mezi motivovaným pracovníkem a vedoucím. Tyto motivy mohou být buď pozitivní, jako například osobní nebo veřejná pochvala, nebo negativní, jako například kritika formou výtky. Tyto motivy mohou být zdůrazněny zveřejněním v podnikových novinách, intranetu nebo reportáží.

Schéma 1: Komplexní matice zaměstnaneckých odměn



Zdroj: (Armstrong, 2002)

3.2.3 Použité motivační stimuly

Diplomová práce Měření efektivity motivačního systému vybraného zemědělského podniku se primárně zaměřuje na následující vnější stimuly, které jsou ovlivnitelné řídicími pracovníky.

1. Výše odměny poskytované zaměstnavatelem
2. Benefity poskytované zaměstnavatelem
3. Osobnost přímého nadřízeného
4. Seberealizace
5. Kariérní postup

6. Spoluúčast na rozhodování
7. Vize, strategie, úspěšnost podniku
8. Morální ocenění vedoucím skupiny
9. Sociální ocenění pracovní skupinou
10. Pracovní prostředí
11. Pracovní doba

3.3 Motivační systém

Motivační systém je soubor nástrojů a strategií, které jsou používány k podpoře účinného a produktivního chování zaměstnanců. Tento systém pomáhá zaměstnancům dosáhnout firemních cílů a posilovat jejich výkonnost. Patří sem vše od finanční odměny až po nefinanční odměny a způsoby, jak motivovat zaměstnance k dobré práci. Může se lišit podle velikosti a stylu firmy. Některé firmy preferují tradiční metody, jako jsou finanční odměny, zatímco jiné preferují neformální metody, jako jsou odměny za odměnu a pochvaly. Některá podnikání také používají techniky, jako jsou pracovní soutěže a výzvy, aby podpořily rozvoj zaměstnanců a zvýšily jejich produktivitu (Dessler, 2015).

3.3.1 Prostředí organizace

„Organizace je subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují. Organizování je proces vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat. Organizaci je možné popsat jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky. Struktura organizace je rámec, který umožňuje vykonávání práce. Tradiční formální struktury byly založeny na jednoznačně stanovené hierarchii (liniích řízení), která byla vyjádřena přesným organizačním schématem a doplněna úzce vymezenými popisy pracovních míst. Organizace však v různé míře fungují jak formálně, tak neformálně, prostřednictvím sítí rolí a vztahů, které přesahují formální hranice organizací i linie řízení. Struktury organizací se mohou vyvíjet téměř spontánně s tím, jak se mění okolnosti a vzniká potřeba zajistit nové činnosti. Procesy, které v organizacích probíhají – vzájemné působení a vytváření sítí, chování skupin, vedení, uplatňování moci nebo využívání politik – mohou

mít na fungování organizace mnohem větší vliv, než je možné vyjádřit pomocí definovaných organizačních schémat a vymezených popisů pracovních míst. Kromě toho způsob, jakým organizace funguje, do značné míry závisí na jejím účelu, technologii, metodách práce nebo vnějším prostředí (Armstrong, 2002).“

3.3.2 Motivační systém v organizaci

Motivační systém by měl být jasný a povzbuzovat pracovníky k vyššímu výkonu. Má zlepšovat výkonnost organizace a získávat co největší užitek z pracovní síly. Dílčím cílem je zlepšení chování zaměstnanců, jejich spokojenosti a perspektivnosti. Motivační program vymezuje i způsob vedení a hodnocení pracovníků. Správné nastavení motivačního systému a metod pro rozvoj a vedení zaměstnanců je zájmem prosperující společnosti, aby byla zajištěna optimální úroveň pracovní motivace u většiny pracovníků (Bedrnová & Nový, 2007).

3.4 Řídící struktura

Řídící struktura je klíčový prvek efektivního řízení. V současném světě podnikání a ekonomiky je řízení jedním z klíčových faktorů úspěšnosti a efektivity. Řídící struktura, jako jedna ze základních složek řízení, hraje významnou roli při určování strategie, rozhodování a plánování. Tyto činnosti jsou základem pro dosažení cílů podniku a úspěšný výkon (Hron & Traxler, 2020).

Řídící struktura se skládá ze tří hlavních složek: řídicího pracovníka, organizačního uspořádání a řídicího systému. Řídící pracovník, jako hlavní zdroj rozhodování, určuje strategii a směr podniku. Organizační struktura pak určuje, jakým způsobem budou úkoly a odpovědnosti rozděleny mezi jednotlivé oddělení a pracovníky. Řídící systém pak slouží k monitorování a hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků a oddělení (Green, 2000).

Výběr správné řídicí struktury je klíčový pro dosažení efektivnosti a úspěšnosti. V závislosti na velikosti a složitosti podniku mohou být využity různé typy řídicích struktur, jako například funkční, produktové nebo geografické. V každém případě je nutné zohlednit specifika podniku a vybrat takovou řídicí strukturu, která bude nejlépe vyhovovat potřebám podniku (Blažek, 2006).

3.4.1 Řídící pracovník

Role řídicího pracovníka se může lišit v závislosti na typu a velikosti organizace, ale obecně platí, že řídicí pracovník je odpovědný za plánování, organizaci a řízení činností v organizaci, stejně jako za motivaci a vedení svých zaměstnanců. Cílem řídicího pracovníka je dosáhnout stanovených cílů a zlepšovat výkon organizace (Šuleř, 2008).

Henry Mintzberg ve své klasifikaci manažerských rolí rozděluje řídicího pracovníka na tři základní role:

1. Informační role: řídicí pracovník se snaží získávat a vyhodnocovat informace, aby mohl lépe řídit svou organizaci. Tyto informace mohou pocházet z interních nebo externích zdrojů.
2. Reprezentační role: řídicí pracovník představuje svou organizaci a může ji reprezentovat na jednáních, schůzích nebo veřejných akcích.
3. Rozhodovací role: řídicí pracovník je zodpovědný za rozhodování a tvorbu strategií, které ovlivňují budoucí směr organizace. Tyto rozhodnutí mohou mít vliv na finanční, lidské nebo technické zdroje organizace.

3.4.2 Organizační struktura

Organizační struktura je soubor pravidel a procesů, které určují, jakým způsobem jsou jednotlivé části organizace propojeny a jakým způsobem jsou distribuovány zdroje, povinnosti a odpovědnosti. Organizační struktura se skládá z hierarchie pozic, funkčních oblastí a pracovních týmů a má vliv na řízení, plánování a řízení výkonu (Vácha & Vochozka, 2013).

Organizační struktura se v konceptu řídicí struktury dále dělí na několik klíčových prvků, včetně:

1. Hierarchie: Vyjadřuje pevně stanovené poměry vedení, ve kterých každý pracovník zaujímá specifické postavení a má určité povinnosti a odpovědnosti.
2. Centralizace: Zdůrazňuje míru, jakým jsou rozhodnutí přijímána na vyšších úrovních organizačního řádu.
3. Specializace: Zdůrazňuje míru, jakým jsou jednotlivé funkce organizace odděleny a specializovány.

4. Formalizace: Zdůrazňuje míru, jakým jsou procesy a postupy ve firmě přesně definovány a standardizovány.

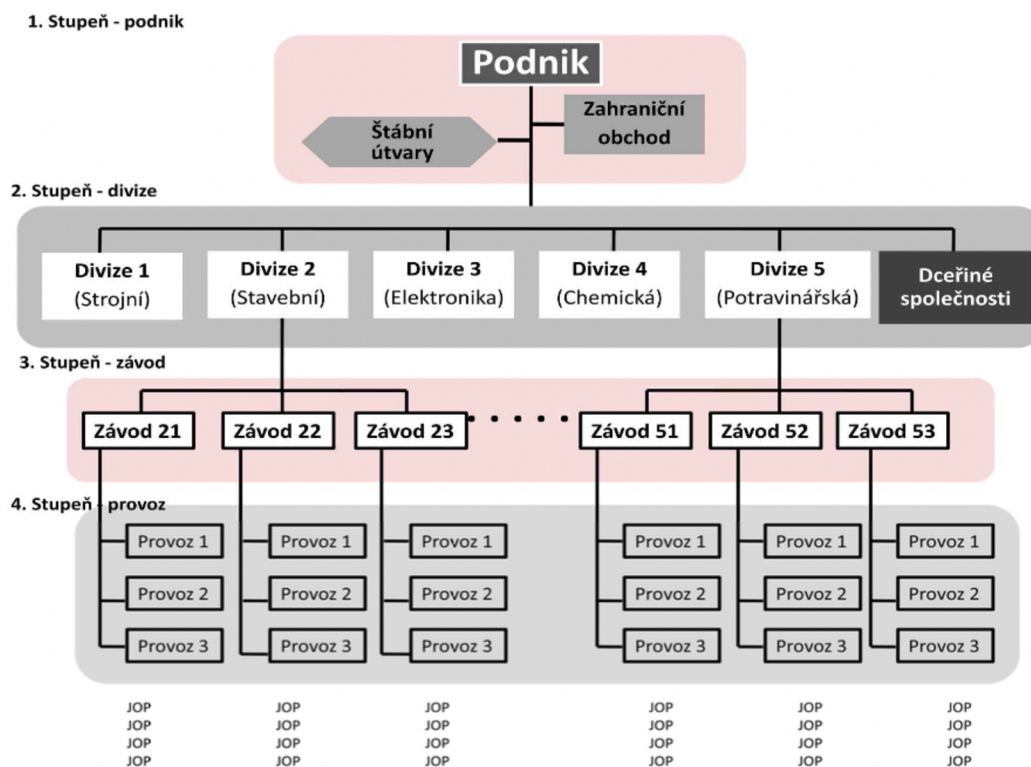
Tyto prvky spolu úzce souvisejí a ovlivňují se navzájem, což vytváří složitou síť, která tvoří organizační struktura. Tyto prvky jsou také v různých organizacích různě kombinovány, což ovlivňuje, jak organizace funguje a jakým způsobem řídí své činnosti.

Typy organizační struktury

Arnošt Traxler rozlišuje 8 typů organizačních struktur. Výběr správného typu organizační struktury závisí na typu organizace, jejím cíli, produktu a trhu.

1. Podle počtu organizačních stupňů – organizace je rozdělena na samostatné divize, závody, provozy, které mohou mít vlastní podnikové plánování, řízení a finanční kontrolu.
2. Podle podnikových funkcí – organizace je rozdělena do různých funkčních oddělení (např. obchod, výroba, účetnictví), které jsou řízeny samostatně.
3. Podle výrobků – organizace je rozdělena na jednotlivé produkty nebo projekty, které jsou řízeny samostatně.
4. Podle území – organizace je rozdělena do geografických zón nebo oblastí, které jsou řízeny samostatně.
5. Pružné organizační struktury
6. Procesní organizační struktura
7. Síťová organizační struktura
8. Améba

Schéma 2: Čtyřstupeňová organizační struktura, případ ZZN Polabí, a.s.



Zdroj: (Hron & Traxler, 2020)

Čtyřstupeňová organizační struktura je jedním z typů organizačních struktur, kde je organizace rozdělena do čtyř organizačních stupňů, které jsou provázány s řídicím systémem. Tyto úrovně se, jak je z grafu patrné, nazývají podle jednotlivých stupňů. Čtyřstupeňová organizační struktura vzniká jako odpověď na potřebu jednoduššího řízení velkých organizací s mnoha různými odděleními a činnostmi. Jejím cílem je usnadnit řízení a komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi v organizaci. Čtyřstupeňová organizační struktura má smysl použít v případech, kdy je organizace velká a komplexní, kdy je třeba jednoduššího řízení a kdy potřebuje jasně oddělené úrovně řízení a odpovědnosti. Tyto typy organizací mohou být například výrobní podniky, tak jako je tomu v případě ZZN Polabí, a.s.

3.4.3 Řídicí systém

Řídicí systém pak zahrnuje soubory nástrojů, metod a postupů, které slouží k řízení a sledování výkonu a zdrojů organizace. Tyto nástroje mohou zahrnovat například strategický plán, rozpočtování, finanční kontrolu, hodnocení výkonu a řízení rizik. Cílem

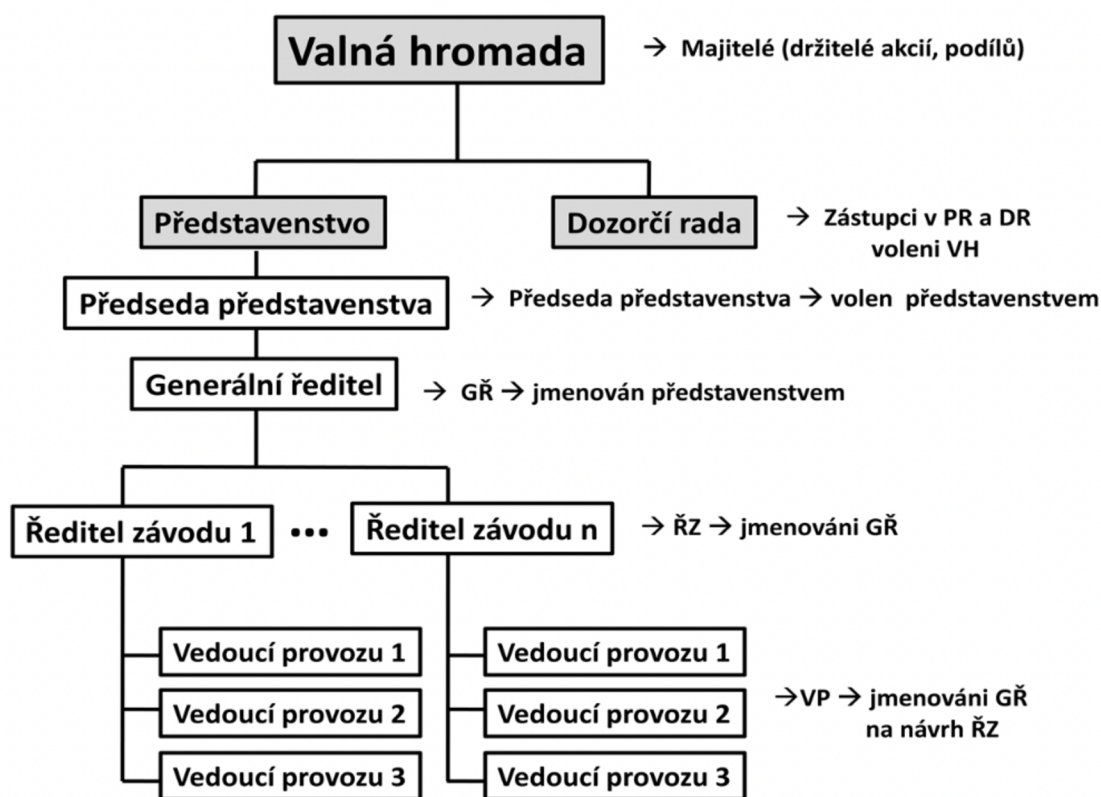
řídícího systému je zajistit, aby organizace byla efektivní a úspěšná v dosažení svých cílů a strategií (Vácha & Vochozka, 2013).

Řídící systém je koncepce, která se zabývá uspořádáním řídicích pracovníků a vztahy mezi nimi, včetně definice kompetencí, pravomocí a odpovědnosti v souladu s organizační strukturou. Tuto řídicí strukturu lze znázornit pomocí blokového schématu, které ukazuje, jaké funkce v podniku jsou jednotlivými řídicími pracovníky plněny a kdo je podřízen komu. I při velkém rozsahu podniku tak umožňuje snadnou orientaci. Avšak blokové schéma nezahrnuje informace o odpovědnosti, pravomoci, kompetence a neformálních vztazích mezi řídicími pracovníky a horizontální spolupráci. Řídící struktura má, stejně jako organizační struktura, více úrovní, tzv. řídicí úrovně (Hron & Traxler, 2020).

Americký model řídicího systému

Valná hromada je nejvyšším řídicím orgánem, kde se scházejí majitelé společnosti, aby rozhodli o nejdůležitějších otázkách, jako je schválení účetní závěrky a výsledků hospodaření, volba členů představenstva a dozorčí rady. Představenstvo, které je pověřeno valnou hromadou, vede společnost a zastupuje zájmy majitelů. Představenstvo se schází pravidelně a rozhoduje o zásadních strategických otázkách, přičemž jmenuje generálního ředitele, který fakticky řídí společnost. Dozorčí rada má v americkém modelu funkci kontrolní a kontroluje hospodaření společnosti. Generální ředitel představuje nejvyšší postaveného člověka ve výkonné sféře společnosti a odpovídá představenstvu za výsledky hospodaření a rozvoj společnosti. V této struktuře jsou různé role a povinnosti pro každý orgán řízení, a je důležité je správně pochopit a dodržovat, aby bylo dosaženo úspěšného a efektivního řízení společnosti (Blažek, 2006).

Schéma 3: Americký model

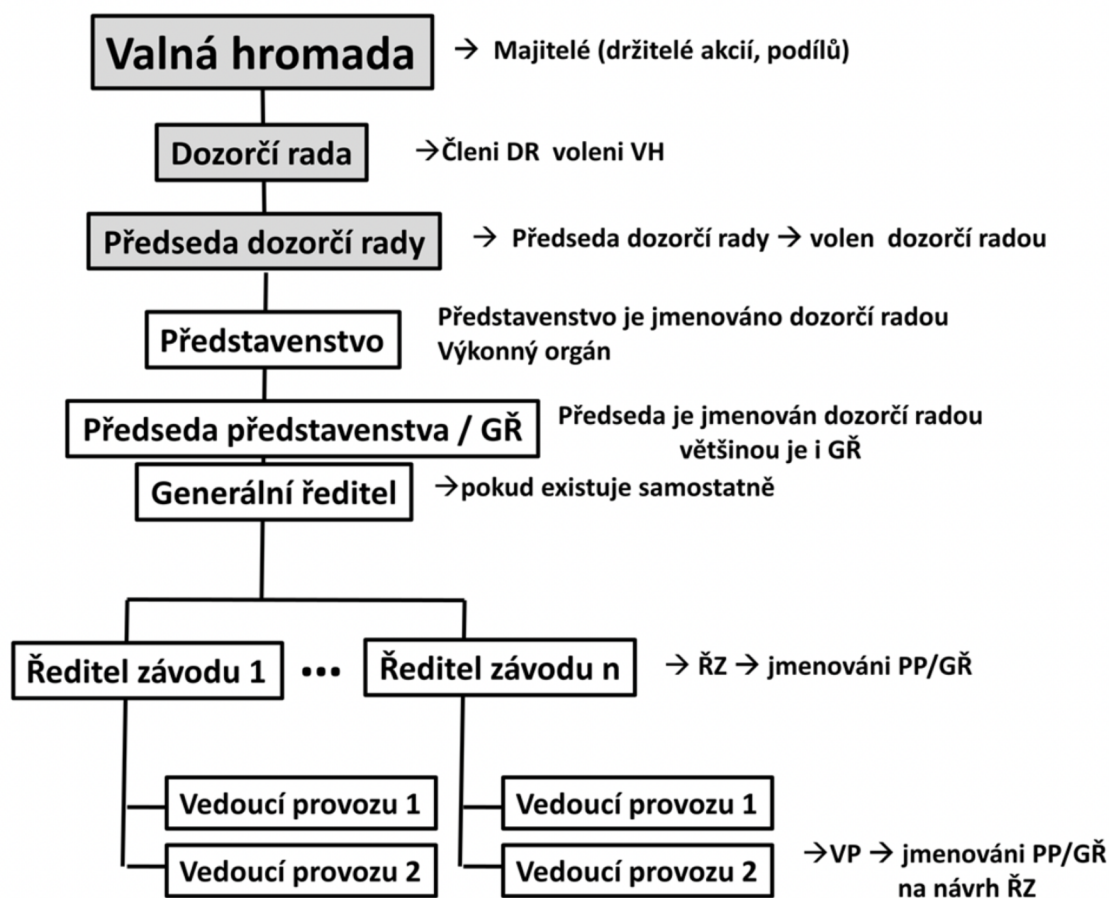


Zdroj: (Hron & Traxler, 2020)

Německý model řídicího systému

V rámci německého modelu volí valná hromada (VH) členy správní rady (DR). Ti, kteří mají největší podíl na společnosti, jsou zastoupeni v DR. Obvykle jich bývá méně než členů představenstva. Správní rada má větší pravomoci přidělené jí valnou hromadou a má status valné hromady mezi jednotlivými valnými hromadami. Tato forma je více operativní. Správní rada jmenuje členy představenstva, kteří vykonávají v rámci společnosti různé řídicí funkce. Pokud společnost má tuto funkci, předseda představenstva bývá často zároveň ředitelem. Předseda představenstva nebo ředitel jmenuje ředitele závodů.

Schéma 4: Německý model



Zdroj: (Hron & Traxler, 2020)

Typy řídicích struktur

Cílem tohoto rozdělení podle Hrona je umožnit efektivní řízení řídicích procesů a dosáhnout cílů společnosti. Základní členění řídicích struktur se dělí podle na následující.

- **Vztahu k transformačním procesům** (vedoucí štábních útvarů nemají přímý vliv na řízení hlavních procesů, ale působí jako podpora a pomoc řídicí tok mezi liniiovými a štábními jednotkami je obousměrný – informace jdou jak ze štábního útvaru do liniiových jednotek, tak z liniiových jednotek do štábního útvaru vazby mezi štábními a liniiovými jednotkami jsou funkční (horizontální) a nevyjadřují nadřízenost a podřízenost. Tyto jednotky spolupracují na úkolech a projektech, ale nejsou si navzájem nadřízené).
- **Útvarových struktur, funkcionální typ řídicí struktury** (jasné určení nadřízenosti a podřízenosti, udržuje výkon a prestiž hlavních funkcí, zjednodušuje přenos

odborných znalostí prostřednictvím školení, respektuje princip pracovní specializace, umožňuje jednoduchou a pečlivou kontrolu ze strany vrcholového vedení a lepší koordinaci uvnitř oddělení, účinné využití zdrojů, pomalá schopnost adaptace na změny vnějšího prostředí, vrcholový manažer zodpovídá pouze za hospodářský výsledek, úzké zaměření a přílišná specializace, malý důraz na společné podnikové cíle, kdy preference jednotlivých funkcí převládá nad celkovými cíli).

- **Věcné řídicí struktury, divizionální typ** (odpovědnost za hospodářský výsledek se klade na divizi, což zvyšuje důraz na odpovědnost na nižších úrovních, dále klade důraz na vlastní obchodní činnost, jako jsou divizní trhy a divizní problémy).
- **Projektové struktury**
- **Procesní struktury** (odráží organizační procesní strukturu, procesní řídicí struktura vyžaduje systémový přístup jako oddělení organizační od řídicí procesní struktury, je výsledkem celého procesu řízení, který začíná s formulováním vize a stanovením strategie, orientace na klienta a pružné reagování na změny, vize a strategie jsou pevnými body procesu řízení a mohou být zahrnuté do schématu procesu řízení.).

4 Metodika II: zjišťování efektivity motivačního systému

Pro zjištění efektivity je nutné provést 7 kroků popsaných v následujících podkapitolách.

4.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Nejprve je nutno definovat n nejvýznamnějších motivačních stimulů, které budou sledovány a vyhodnoceny. V případě tohoto zjišťování je zvoleno $n = 10$, které respondenti subjektivně posuzují, bez ohledu na to, jak jsou s vybranými stimuly v podniku spokojeni ve skutečnosti a stanoví pořadí důležitosti od 1 do n (v tomto případě od 1 do 10) tak, že nejvýznamnější stimul bude uveden (označen) jako první (1) a nejméně významný stimul jako poslední (10).

V tomto případě se stanoví pořadí tak, že z dotazníku zjistíte např.:

Stimul 1 má v odpovědích (3*první místo), (4*druhé místo), (3*třetí místo) a stimul 2 má (0*první místo), (5*druhé místo), (4*třetí místo) a (1*čtvrté místo) a stimul 3 má (0*první místo), (0*druhé místo), (6*třetí místo) a (4*čtvrté místo).

Stimul 1: $3 * 1$ (hodnota pořadí) + $4 * 2$ + $3 * 3$ = $3 + 8 + 9 = 20$

Stimul 2: $0 * 1$ + $5 * 2$ + $4 * 3$ + $1 * 4$ = $10 + 12 + 4 = 26$

Stimul 3: $6 * 3$ + $4 * 4$ = $18 + 16 = 34$

Pořadí je následující: 1. Stimul (20), 2. Stimul (26), 3. Stimul (34), dle vypočítaného výsledku, kde nižší součet znamená nižší (lepší) pořadí.

4.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů (přidělení bodů)

Pro stanovení váhy stimulů je použito pořadí, které určil respondent. 1. místo v pořadí získá váhu (10) bodů, druhé místo (9) bodů a poslední místo (1). Pokud bude definováno více nebo méně než 10 stimulů je nutné vypočítat váhu jednoho bodu (V1B).

$$(1) V1B = \frac{1}{n}; n \text{ je počet stimulů}$$

V tomto případě je váha jednoho bodu ($V1B = 1/10 \rightarrow 0,1$).

4.3 Stanovení koeficientu váhy (vlivu) pořadí (KVP)

Stanovení váhy důležitosti je nutné pro vyjádření síly vlivu daného stimulu na motivaci respondenta. Ne každý stimul má stejný vliv (váhu). Nejvyšší vliv (váhu) má stimul na prvním místě, nejnižší na posledním místě. Při výpočtu efektivnosti jednotlivých stimulů tento vliv reprezentuje koeficient váhy pořadí (KVP). Suma hodnot V1B musí být vždy rovna 1.

Tabulka 1: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP

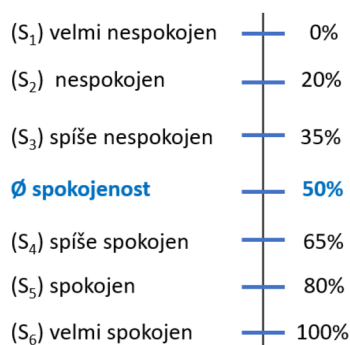
Pořadí důležitosti	Váha v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí KVP _i
1. místo	10 b	0,1	1
2. místo	9 b	0,1	0,9
3. místo	8 b	0,1	0,8
4. místo	7 b	0,1	0,7
5. místo	6 b	0,1	0,6
6. místo	5 b	0,1	0,5
7. místo	4 b	0,1	0,4
8. místo	3 b	0,1	0,3
9. místo	2 b	0,1	0,2
10. místo	1 b	0,1	0,1

Zdroj: (Traxler, 2022)

4.4 Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SSi)

Dotazník zjišťuje, jak je respondent spokojený s daným stimulem. Pro zjištění je použita škála: 1) velmi nespokojen, 2) nespokojen, 3) spíše nespokojen, 4) spíše spokojen, 5) spokojen, 6) velmi spokojen. Spokojenost pro další výpočty je vyjádřena v procentech.

Schéma 5: Procentní škála spokojenosti



Zdroj: (Traxler, 2022)

Dotazník zjišťuje, kolik má daný stimul odpovědí, např.: jednou velmi nespokojen, jednou nespokojen, třikrát spíše nespokojen, třikrát spíše spokojen a dvakrát spokojen. Spokojenost se vypočítá dle uvedeného návodu (SV znamená spokojenost s výběry).

Tabulka 2: Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
Velmi nespokojen $S_1 = 0$	1	0 x 1 = 0
Nespokojen $S_2 = 20$	1	20 x 1 = 20
Spíše nespokojen $S_3 = 35$	3	35 x 3 = 105
Spíše spojen $S_4 = 65$	3	65 x 3 = 195
Spokojen $S_5 = 80$	2	80 x 2 = 160
Velmi spokojen $S_6 = 100$	0	0
Σ	10	$\Sigma SV_i = 480$

Zdroj: (Traxler, 2022)

Skutečnou spokojenost vyjádřenou v absolutní hodnotě představuje součet $\Sigma (SV_i)$, v uvedeném případě je 480. Absolutní hodnotu je nutné vztahovat k možnému maximu spokojenosti s daným stimulem. Maximální spokojenosti s vybraným stimulem (ΣSS_{max_i}) je dosaženo tehdy, pokud daný stimul obdrží od všech respondentů hodnocení velmi spokojen, tzn. 100 %. V uvedeném případě od 10 respondentů, tzn. $10 \times 100 = 1000$ (%).

$$(2) SS_{max_1} = n * 100 ; n \text{ je počet respondentů}$$

$$(3) SS_1 = \left(\sum_{i=1}^6 SV_i \right) / SS_{max_1}$$

$$(4) SS_1 = \frac{480}{1000} = 0,48 \rightarrow 48 \%$$

Spokojenost s daným stimulem je 48 %, v podstatě průměrná (viz výše -> průměr představuje 50 %). Tímto způsobem je nutné vypočítat spokojenosti všech 10 stimulů.

$$(5) SS_i = \left(\sum_{i=1}^6 SV_i \right) / (SS_{max_i})$$

4.5 Zjištění efektivity daného stimulu (ES)

Efektivnost daného stimulu se vypočte tak, že se spokojenost daného stimulu vynásobí koeficientem váhy pořadí (KVP), protože efektivnost závisí i na tom, jak si daného stimulu cení respondent.

$$(6) ES_1 = SS_1 * KVP_1$$

$$(7) ES_1 = 48 * 0,9 = 43,2 \rightarrow 43 \%$$

Efektivnost (vliv) daného stimulu na celkovou efektivnost motivačního systému je 43 %. Tímto způsobem je nutné vypočítat efektivnost všech 10 stimulů (zaokrouhlovat na celá procenta, požadovat větší přesnost nedává v tomto případě smysl).

4.6 Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)

Celková spokojenost se vypočte jako součet všech spokojeností vybraných stimulů v tomto případě (10) a porovná se s maximální možnou spokojeností, tzn. že všechny stimuly dosahují max. hodnoty, tzn. $10 \times 100 = 1000$.

$$(8) CSMS = \frac{(\sum_{i=1}^n SS_i)}{(n * 100)}$$

$$(9) CSMS = \frac{(\sum_{i=1}^n SS_i)}{1000}$$

$$(10) CSMS = \frac{635}{1000} = 0,6355 \rightarrow 64 \%$$

Celková spokojenost s motivačním systémem je rovna 64 %.

4.7 Výpočet celkové efektivnosti motivačního systému (CEMS)

Celková efektivnost motivačního systému se vypočte jako poměr součtu dílčích efektivností stimulů (uplatňuje se KVP) a maximální možné efektivnosti. Maximální možná efektivnost je 550 ($100 + 90 + 80 + 70 + 60 + \dots + 10$) jedná se o součet maximálních hodnot efektivnosti jednotlivých stimulů. Celková efektivnost motivačního systému CEMS se vypočte jako:

$$(11) ES_{max} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$(12) CEMS = \frac{(\sum_{i=1}^n ES_i)}{ES_{max}}$$

$$(13) CEMS = \frac{348,20}{550} = 0,6331 \rightarrow 63,31 \%$$

Celková efektivnost motivačního systému je 63 %. Celková efektivnost motivačního systému (CEMS) může být vyšší nebo nižší než celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS), v závislosti na spokojenosti se stimuly s vyššími hodnotami KVP.

5 Analýza motivačního systému ZZN Polabí, a.s.

5.1 Současný motivační systém

Současný motivační systém společnosti i dle výsledků a výpočtů měření celkové efektivnosti motivačního systému vykazuje hodnoty nadprůměrně dobře fungujícího systému. Motivační systém společnosti je dobře nastaven vyplývá to i z rozhovorů vedených v rámci výzkumu s vedoucí lidských zdrojů ve společnosti. Stimuly příjem, benefity, postup, prostředí a pracovní doba jsou v souladu se směrnicemi, které korespondují s koncernovou politikou a jsou více méně naprosto stejné ve všech firmám, který do něho spadají.

Nejdůležitější stimul příjem vychází z tabulek, které má společnost zpracované. Ty jasné definují a popisují danou pozici, na kterou je společnost schopna obsadit uchazeče o práci, jaké jsou na tuto pozici požadavky a v jakém intervalu je schopna poskytnu uchazeči náležité finančního ohodnocení. Například není možné do firmy přijmout zaměstnance na pozici, která není zanesena v interních směrnicích. Pokud takový případ nastane, musí vedení společnosti podat požadavek na centrálu AGROFERTu, který prověří veškeré okolnosti spojené s vytvořením nové pracovní pozice. Po vytvoření nové pozice s požadavky a ohodnocením je po schválení zanesena do organizační směrnice daného podniku. Tento proces je naprosto standartním ve zmiňovaném koncernu.

Další směrnicí, kterou společnost disponuje a pracuje v souladu s jejími předpisy je směrnice „Příspěvky zaměstnancům – benefity“. Zaměstnanci společnosti, kteří pracují na hlavní pracovní poměr v minimální délce jednoho roku mají nárok na 5 týdnů dovolené. Benefitem, který je všem zaměstnancům, kteří pracují na HPP a v daném dnu odpracují minimální 3 hodiny k dispozici je příspěvek na stravování. Denní výše příspěvku je u všech forem stravování 120 Kč. Doplnkem k tabulkovým mzdám je odměna při pracovním výročí. Za 10 odpracovaných let obdrží zaměstnanec 5 000 Kč, za 20 let 10 000 Kč, za 30 let 15 000 Kč a za 40 let 20 000 Kč. Čtvrtým benefitem, který je společností nabízen je odchod do invalidního a starobního důchodu. Oba benefity jsou založeny na počtu odpracovaných let. Pokud je doba menší než 10 let, odměna je rovna jednomu měsíčnímu platu. Pokud je doba vyšší než 10 let, odměna je dvou násobně vyšší. Zaměstnavatel svým zaměstnancům podle počtu odpracovaných let poskytuje příspěvek na jedno z dvojce penzijní nebo životní pojištění. Tento benefit je také řízen pravidly. Zaměstnancovi vzniká nárok po uplynutí zkušební doby a HPP je sjednán na dobu neurčito. Výše příspěvku pod 5 let ve firmě je rovna

750 Kč měsíčně, od 5 do 10 let rovných 1 000 Kč a nad 10 let 1 250 Kč. Pokud současný zaměstnanec doporučil nového kolegu/ kolegyni, kteří projdou zkušební dobou, mají nárok obdržet jednorázový bonus 10 000 Kč. Zaměstnanci, kteří disponují služebním voze jsou oprávněni toto vozidlo užívat i k soukromým účelům dle jistých pravidel. Společnost dále poskytuje koncernové benefity, kterých existuje vysoké množství. Koncern se skládá z více než 250 dceřiných společností. Ty si mezi sebou nabízejí služby a statky za zvýhodněné ceny. Jedním z nejzajímavějších koncernových benefitů je možnost sjednání schůzky u specializovaných doktorů na soukromých koncernových klinikách do 14 dní od objednání.

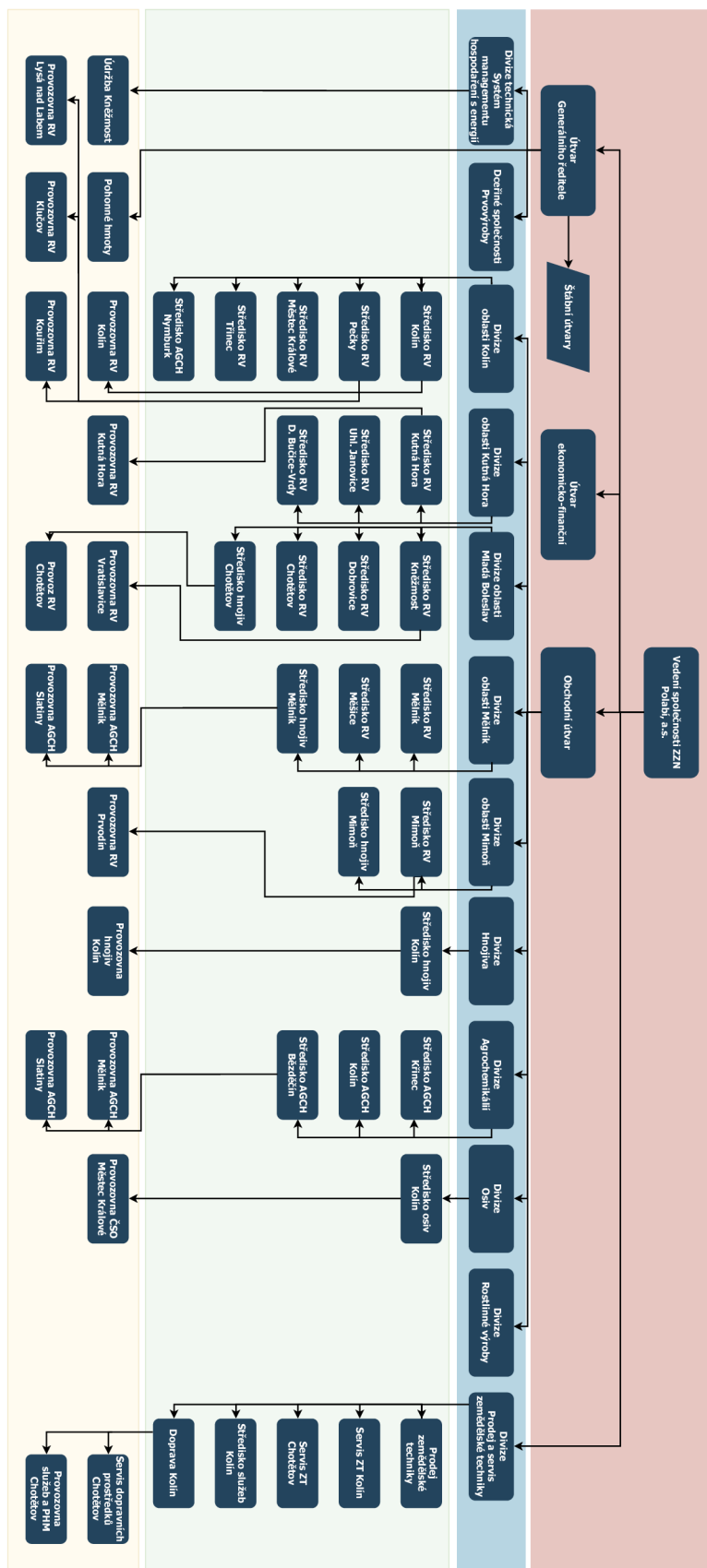
V jakékoliv firmě z koncernu je možnost dlouhodobého kariérního růstu až na samotnou centrálu AGF. Lze soudit, že pokud je zaměstnanec dostatečně schopný a vzdělaný, má možnost se v průběhu let vypracovat na nejvyšší pozici v rámci firemní hierarchie.

Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují je dle směrnic konkrétně zpracováno od nejvyšších stupňů řízení až po výkonné pracovníky. Zaměstnanci na vyšších stupních řízení mají např. nárok na vlastní kancelář, štábní pracovníci vykonávají práci ve sdílených kancelářích. Výkonní pracovníci pak mohou pracovat i v prašném prostředí, které je předem definované a zaměstnancům náleží příslušné pracovní ochranné pomůcky.

5.1.1 Organizační struktura

Společnost ZZN Polabí, a.s. je klasický případ, ve kterém je použit čtyřstupňový model organizační struktury. První stupeň – Podnik je v grafu označen červeným pozadím a zahrnuje vedení společnosti, útvar GŘ, útvar ekonomicko-finanční, útvar obchodní a štábní útvar. Druhý stupeň divize, zahrnuje divize společnosti, kterých má společnost v současné době 12 a jsou označeny modře. Jedná se i o dceřiné společnosti – prvovýroby, které má na starosti útvar generálního ředitele, dále divize technická Systém managementu hospodaření s energií, Divize oblasti Kolín, oblasti kutná Hora, Mladá Boleslav, Mělník, Mimoň, Divize hnojiva, agrochemikálií, osiv, rostlinné výroby a divize prodej a servis zemědělské techniky. Většina z těchto divizí má pod sebou závody. Ty jsou ve schématu znázorněny zelenou barvou. Posledním čtvrtým stupněm jsou žlutou barvou označeny provozy. Většina závodů ve společnosti dále disponuje několika provozy.

Schéma 6: Organizační struktura ZZN Polabí, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.1.2 Řídící struktura

Řídící struktura ve své podstatě kopíruje organizační strukturu podniku. Ve společnosti se používá Německý model řídicí struktury. Na samém vrcholu je valná hromada, která se v případě skládá z jediného akcionáře, společnosti AGROFERT, a.s. Valná hromada volí dozorčí radu (člen Jan Otčenášek, místopředseda Věra Klíčková), v jejíž čele stojí předseda dozorčí rady Radek Zita. Dozorčí rada volí představenstvo, které se skládá z 5 členů. Jedním ze DR je finanční ředitel společnosti, pan. Josef Kaluha (útvár ekonomicko-finanční), následuje p. Martin Bobek. Společnost má 2 místopředsedy, prvním je obchodní ředitel p. Josef Kaluha. Druhým místopředsedou je mateřský AGROFERT, který při výkonu funkce zastupuje p. Josef Mráz. V samotném čele představenstva je v tomto případě generální ředitel p. Václav Cívín. Na úrovni divizí mají jednotlivé divize svoje vedoucí (výšší stupeň řízení), jak tomu bývá zvykem. Na úrovni středisek (střední stupeň řízení) jsou do pozic jmenováni vedoucí středisek, kteří pod sebou mají jednotlivé vedoucí provozu (nižší stupeň řízení). Vedoucí provozů pak pod sebou mají výkonné pracovníky bez rozhodovacích pravomocí. V případě štábních útvarů, který spadá pod útvár generálního ředitele se jedná o právní oddělení a IT oddělení.

5.2 Dotazníkové šetření

Ve firmě ZZN Polabí, a.s. probíhalo od 8. listopadu 2022 do 27. ledna 2023 ve spolupráci s vedení společnosti dotazníkové šetření napříč všemi řídicími stupni. Za toto skoro tří měsíční období bylo zaměstnanci vyplněno celkem 122 dotazníků. Z toho 101 dotazníků bylo vyplněno kompletně a informace z nich byly použity pro vyhodnocení efektivnosti motivačního systému podniku. Zbylých 21 dotazníků bylo vyplněno pouze částečně a většina dotazovaných v tomto případě dotazník pouze otevřela, vyplnila otázky části identifikace respondenta a následně dotazník zavřela. Tyto odpovědi by mohli negativně ovlivnit výstupu dotazníku, a proto s nimi nebylo možné dále nakládat. Členové představenstva, dozorčí rady, vyššího, středního a nižšího stupně řízení, spolu se štábními pracovníky, měli možnost dotazník vyplnit v elektronické podobě. Výkonní zaměstnanci pak za přítomnosti autora této práce dostali možnost společně vyplnit dotazník v papírové podobě. Tato forma byla zvolena pro co nejlepší možné výsledné vykreslení efektivnosti motivačního, napříč celým zaměstnaneckým spektrem.

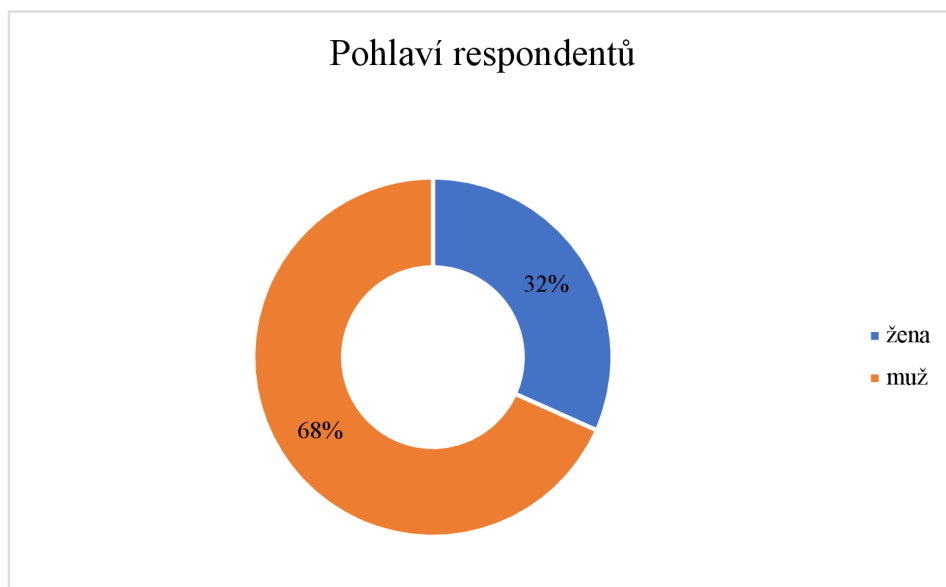
Samotný dotazník byl sestaven ve spolupráci s Ing. Arnoštem Traxlerem a rozděluje se otázky do následujících tří skupin.

1. Identifikační otázky (reprezentující respondenta, jeho pohlaví, věk, vzdělání, řídicí stupeň, druh a velikost podniku ve kterém pracuje)
2. Stanovení hierarchie motivačních stimulů (stanovuje pořadí motivačních stimulů podle toho, jak významně ovlivňují pracovní chování respondentů)
3. Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů v podniku (vyjadřuje skutečnou spokojenost s konkrétním stimulem ve škále zmíněné v Metodice II)

5.2.1 Základní informace o respondentech

V první skupině identifikačních otázek byly zjištěny základní informace o respondentech pracujících v dané společnosti. Jak je z následujícího grafu patrné, 68 % zaměstnanců jsou muži a 32 % ženy. Z 32 %, které dle dotazníků tvoří ženy, jich bezmála 41 % pracuje na pozici štábního zaměstnance. Dalších 34 % se věnuje práci na nižším stupni řízení. Střední stupeň řízení pak zastává 12,5 % a vyšší stupeň řízení posléze 6 %. Žádná z respondentek nezastává post člena představenstva či dozorčí rady. Na pozici výkonného zaměstnance bez rozhodovacích pravomocí pracuje 6 % žen, které se byly osloveny papírovou formou dotazníků a pracují v laboratoři. Muži na druhé straně zastávají dle výsledků šetření člena představenstva/dozorčí rady ze 3 %. Na vyšším stupni řízení se jich pohybuje 4 %, střední stupeň řízení zastává přes 10 %. V případě nižšího stupně hodnota klesá na 9 %. Pozici štábních pracovníků uvedlo 16 % mužů a jako poslední zaujímá 58 % mužů pozici výkonného pracovníka.

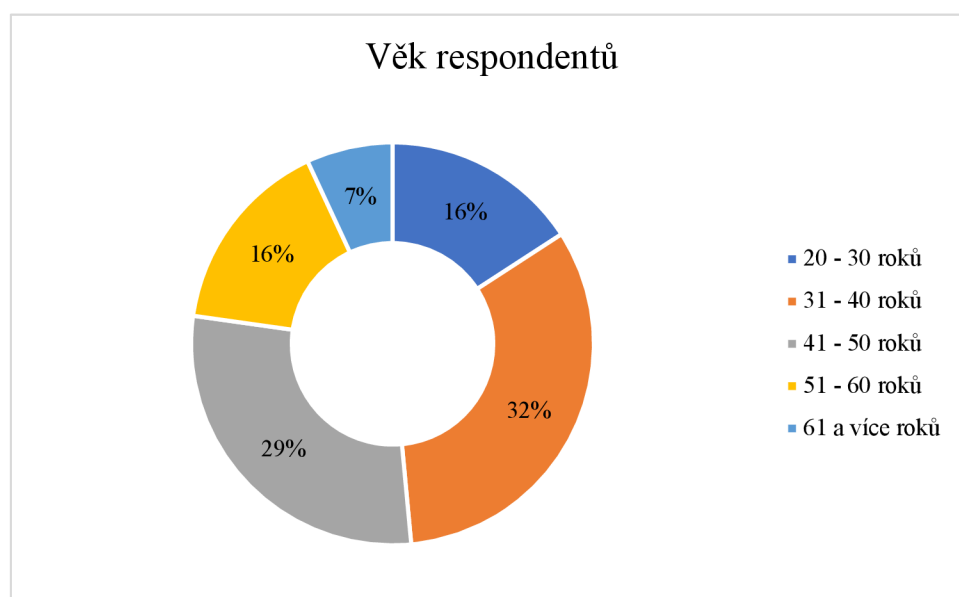
Graf 1: Informace z dotazníkového šetření I



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další ze skupiny identifikačních byl zjištěn věk respondentů. Data ukazují, že první nejpočetnější skupinou v souboru jsou lidé ve věku 31 – 40 roků. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pak zaměstnanci ve věku 41 – 50 roků. Na děleném třetím místě shodně po 16 % jsou zaměstnanci ve věku 51 – 60 a 20 – 30 roků. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií jsou pracovníci ve věku 61 roků a výše.

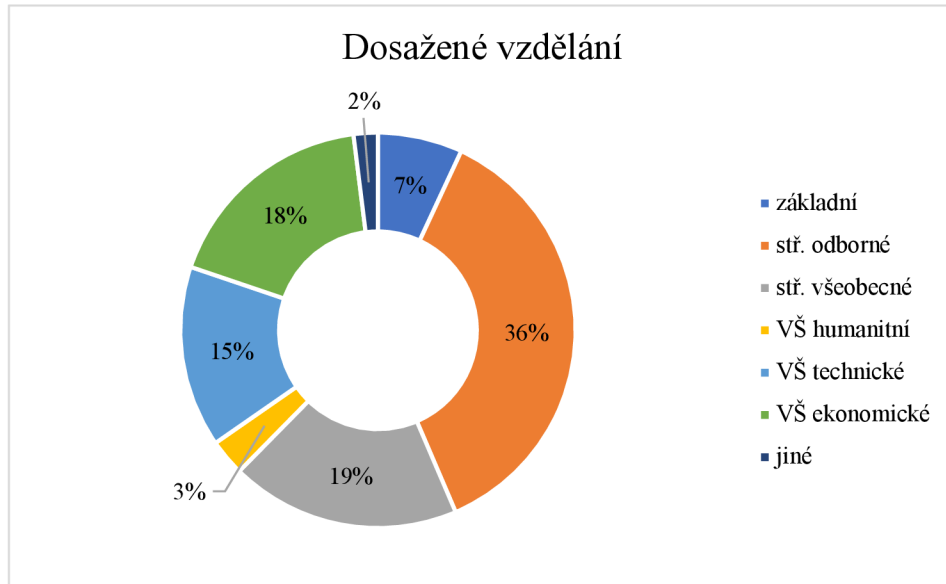
Graf 2: Informace z dotazníkového šetření II



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Nejčtenějším dosaženým vzděláním je středoškolské odborné. Zaměstnanci s tímto typem vzděláním v 65 % případů pracují jako výkonní pracovníci, ale své zastoupení mají kromě člena představenstva/dozorčí rady na všech stupních řízení. Druhým nejčtenějším vzděláním je středoškolské všeobecné. Zaměstnanci disponující tímto typem vzdělání působí z 47 % taktéž jako výkonní pracovníci. Nenachází se tak jako v předchozím případě na pozici ČPD a nově VSŘ. Vzdělání s třetím nejvyšším výskytem je vysokoškolské ekonomické. Tito zaměstnanci mají v současnosti největší uplatnění na pozici NSŘ, kde se jich vyskytuje 39 %. Také jeden ze 2 zástupců ČPD v tomto šetření se identifikoval jako osoba s ekonomickým vzděláním. Čtvrtým nejpočetnějším dosaženým vzděláním v souboru je vysokoškolské technické vzdělání. Zaměstnanci s tímto druhem vzdělání nejčastěji zastávají pozici štábního pracovníka v 33 % případů, dále svoje technické vzdělání využijí jak při práci ČPD (1 z 2), VSŘ, SSŘ i NSŘ. Základním vzděláním disponuje ve společnosti 7 % zaměstnanců, ti ze 100 % zastávají pozici výkonného pracovníka. Vzdělání s nejméně identifikovaným zastoupením je vysokoškolské humanitní. Všichni jeho zástupci pak pracují jako štábní pracovníci, kteří by teoreticky mohli odpovídat právnímu oddělení.

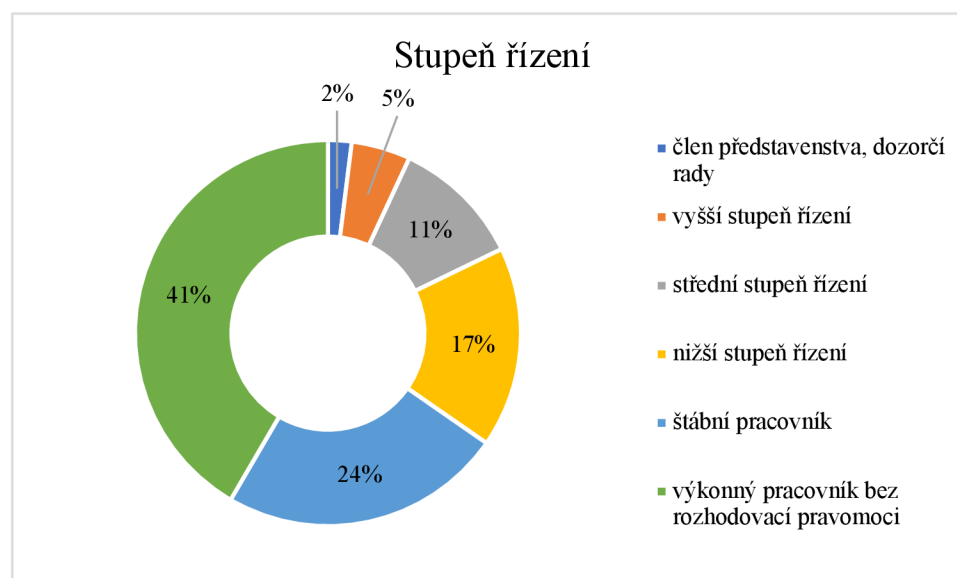
Graf 3: Informace z dotazníkového šetření III



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Po diskuzi s vedoucí personálního oddělení společnosti a porovnání s interními daty společnosti bylo dojito k závěru, že struktura zaměstnanců koresponduje s jejich aktuálními stavy. Lze s jistotou konstatovat, že sledovaný soubor respondentů bude z hlediska stupně řízení reprezentativní pro účely výzkumu.

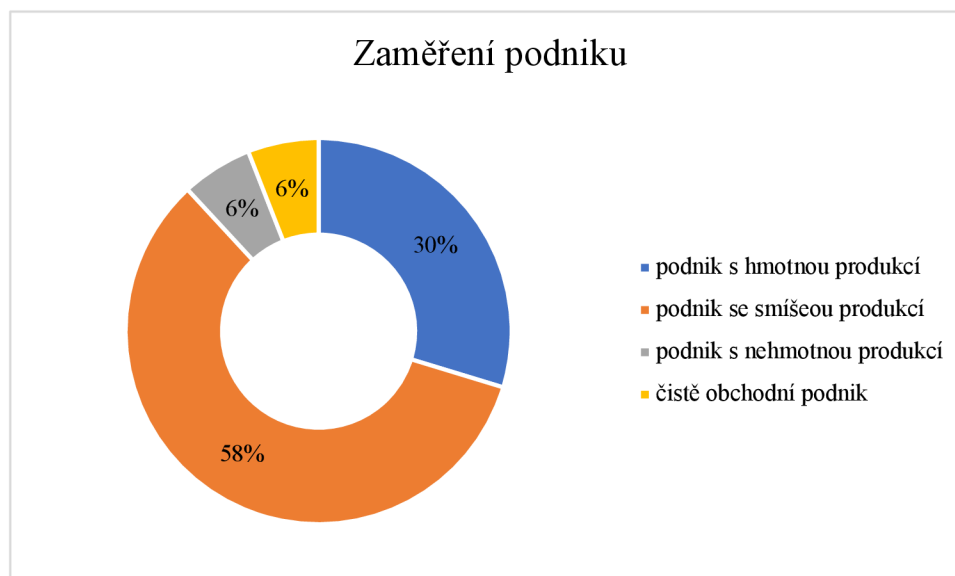
Graf 4: Informace z dotazníkového šetření IV



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Firma ZZN Polabí, a.s. je obchodním podnikem. Zemědělcům nabízí divize hnojiv primárně vlastní koncernová hnojiva firmy Lovochemie, ale například i hnojiva konkurenčních společností, jakožto z produkce Timac Agro i YARA AGRI. Divize agrochemikálií zabývá prodejem přípravků na ochranu od všech výrobců na trhu. Divize hnojiv s agrochemikáliemi nabízí zemědělcům poradenské služby. Divize rostlinných komodit dává zemědělcům možnost prodat či uskladnit sklizené produkty ve střediskách společnosti. Dále nabízí technická divize možnost zemědělských služeb např. sklizen sklízecí mlátičkou, rozmetání a nakládka statkových hnojiv, a.j. Mimo výše uvedené aktivity kontroluje několik dceřiných společností, které se zabývají zemědělskou prvovýrobou – produkují plní plodiny, chovají hospodářská zvířata a některé se dokonce soustředí na přidruženou výrobu elektrické energie formou bioplynových stanic. Takže je pochopitelné, že 58 % zaměstnanců vnímá podnik jako podnik se smíšenou produkcí a dalších 30 jako podnik s hmotnou produkcí.

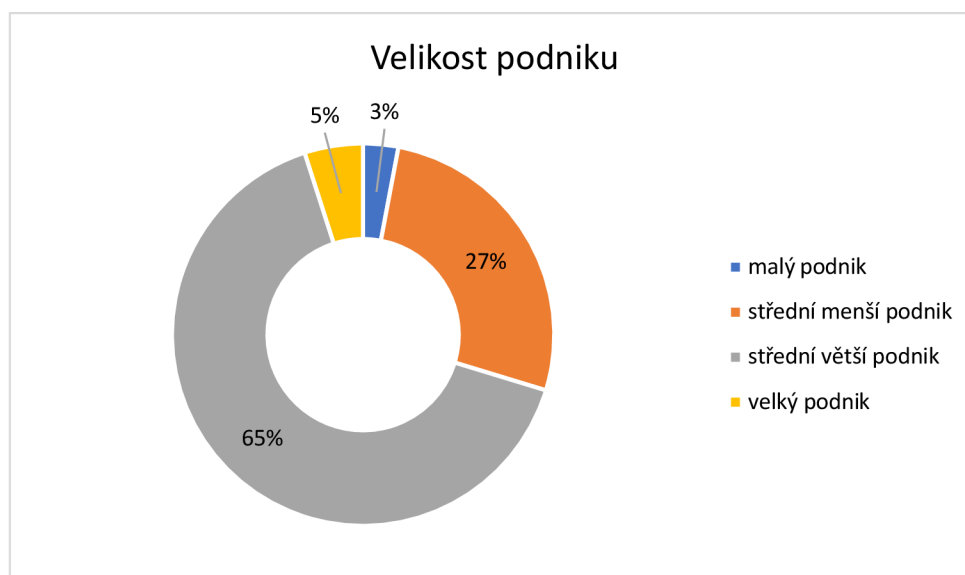
Graf 5: Informace z dotazníkového šetření V



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

S počtem zaměstnanců 300 lidí je společnost vhodným kandidátem pro velký podnik. Dle Evropské uživatelské příručky k definici malých a středních podniků podnik jasně spadá do kategorií velkých firem, protože velikostí přesahuje kritérium 250 zaměstnanců a limit obratu do 50 000 tis. EUR překračuje minimálně čtyřikrát. Její dceřiné společnosti zaměstnávají až dalších 300 zaměstnanců.

Graf 6: Informace z dotazníkového šetření VI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2.2 Hierarchie motivačních stimulů

Vyhodnocení hierarchie motivačních stimulů je prvním ze série kroků nezbytných pro zjištění celkové efektivnosti motivačního systému. V druhé skupině otázek dotazníkového šetření měli respondenti za úkol stanovit pořadí stimulů, které ovlivňují jejich pracovní výkon a také pořadí stimulů pro setrvání ve společnosti. Pořadí zjištěných stimulů obou kategorií je k vidění v následujících dvou tabulkách. Respondenti měli prve možnost stanovovat hierarchii stimulů, které je osobně motivují, nebo by eventuelně mohli motivovat při každodenním výkonu práce.

Tabulka 3: Stanovení hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti

Stimul	Pořadí stimulů											Vážený průměr	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	69	15	5	4	3	0	2	2	0	1	0	185	1
Benefity	6	30	24	13	3	11	2	2	2	3	5	404	2
Vedoucí	5	16	21	7	18	7	7	1	9	5	5	503	3
Seberealizace	8	9	10	16	10	9	13	9	4	4	9	562	4
Postup	2	6	13	9	6	8	8	17	10	12	10	679	7
Spoluúčast	2	2	6	13	6	13	9	12	16	17	5	712	8
Vize	0	3	2	4	9	6	12	8	19	8	30	838	11
Morální ocenění	1	2	1	3	9	16	11	11	14	19	14	796	10
Sociální ocenění	1	2	3	3	14	13	8	13	12	18	14	776	9
Prostředí	4	3	6	15	16	10	13	15	8	6	5	626	6
Pracovní doba	3	13	10	14	7	8	16	11	7	8	4	585	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V poslední otázce druhé skupiny otázek pak bylo sledováno, zda zaměstnanci pozorují rozdíly mezi stimuly, které je motivují k práci a stimuly, kvůli kterým by setrvali v podniku.

Tabulka 4: Stanovení hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro setrvání ve společnosti

Stimul	Pořadí stimulů											Vážený průměr	Pořadí
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Příjem	77	11	6	2	2	0	0	2	0	0	1	162	1
Benefity	2	40	23	11	9	11	3	2	1	3	2	404	2
Vedoucí	5	11	21	13	10	7	6	1	6	7	5	463	3
Seberealizace	6	7	10	21	12	9	10	9	2	4	9	547	4
Postup	2	4	10	10	11	8	11	17	14	11	8	720	8
Spoluúčast	2	3	2	9	9	13	9	12	12	13	13	713	7
Vize	1	1	1	3	6	6	13	8	23	13	25	851	11
Morální ocenění	1	6	2	2	7	16	10	11	17	22	9	788	9
Sociální ocenění	0	0	4	5	11	13	16	13	13	12	16	794	10
Prostředí	3	4	10	18	13	10	14	15	7	6	5	634	6
Pracovní doba	2	14	12	7	11	8	9	11	6	10	8	590	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Pro určení pořadí důležitosti stimulů byla použita funkce skalární součin. Ta zohledňuje, kolikrát se daný stimul umístil na stupnici od 1 do 11 (1 nejdůležitější, 11 nejméně důležitý) a z toho vypočítá vážený průměr. Postup výpočtu je analogický viz níže, výpočet je realizován z dat sesbíraných pro vytvoření hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti (tabulka 3).

$$\begin{aligned}
 \text{Příjem} &= 1 * 69 + 2 * 15 + 3 * 5 + 4 * 4 + 5 * 3 + 6 * 0 + 7 * 2 + 8 * 2 + 9 * 0 + 10 * 1 + 11 * 0 = \mathbf{185} \\
 \text{Benefity} &= 1 * 2 + 2 * 40 + 3 * 23 + 4 * 11 + 5 * 9 + 6 * 11 + 7 * 3 + 8 * 2 + 9 * 1 + 10 * 3 + 11 * 2 = \mathbf{404} \\
 \text{Vedoucí} &= 1 * 5 + 2 * 16 + 3 * 21 + 4 * 7 + 5 * 18 + 6 * 7 + 7 * 7 + 8 * 1 + 9 * 9 + 10 * 5 + 11 * 5 = \mathbf{503} \\
 \text{Seberealizace} &= 1 * 8 + 2 * 9 + 3 * 10 + 4 * 16 + 5 * 10 + 6 * 9 + 7 * 13 + 8 * 9 + 9 * 4 + 10 * 4 + 11 * 9 = \mathbf{562} \\
 \text{Postup} &= 1 * 2 + 2 * 4 + 3 * 10 + 4 * 10 + 5 * 11 + 6 * 8 + 7 * 11 + 8 * 17 + 9 * 14 + 10 * 11 + 11 * 8 = \mathbf{720} \\
 \text{Spoluúčast} &= 1 * 2 + 2 * 3 + 3 * 2 + 4 * 9 + 5 * 9 + 6 * 13 + 7 * 9 + 8 * 12 + 9 * 12 + 10 * 13 + 11 * 13 = \mathbf{713} \\
 \text{Vize} &= 1 * 1 + 2 * 1 + 3 * 1 + 4 * 3 + 5 * 6 + 6 * 6 + 7 * 13 + 8 * 8 + 9 * 23 + 10 * 13 + 11 * 25 = \mathbf{851} \\
 \text{Morální ocenění} &= 1 * 1 + 2 * 6 + 3 * 2 + 4 * 2 + 5 * 7 + 6 * 16 + 7 * 10 + 8 * 11 + 9 * 17 + 10 * 22 + 11 * 9 = \mathbf{788} \\
 \text{Sociální ocenění} &= 1 * 0 + 2 * 0 + 3 * 4 + 4 * 5 + 5 * 11 + 6 * 13 + 7 * 16 + 8 * 13 + 9 * 13 + 10 * 12 + 11 * 16 = \mathbf{794} \\
 \text{Prostředí} &= 1 * 3 + 2 * 4 + 3 * 10 + 4 * 18 + 5 * 13 + 6 * 10 + 7 * 14 + 8 * 15 + 9 * 7 + 10 * 6 + 11 * 5 = \mathbf{634} \\
 \text{Pracovní doba} &= 1 * 2 + 2 * 14 + 3 * 12 + 4 * 7 + 5 * 11 + 6 * 8 + 7 * 9 + 8 * 11 + 9 * 6 + 10 * 10 + 11 * 8 = \mathbf{590}
 \end{aligned}$$

Další výpočet je realizován z dat sesbíraných pro stanovení hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti (tabulka 4).

$$\begin{aligned}
 \text{Příjem} &= 1 * 77 + 2 * 11 + 3 * 6 + 4 * 2 + 5 * 2 + 6 * 0 + 7 * 0 + 8 * 2 + 9 * 0 + 10 * 0 + 11 * 1 = \mathbf{162} \\
 \text{Benefity} &= 1 * 2 + 2 * 40 + 3 * 23 + 4 * 11 + 5 * 9 + 6 * 11 + 7 * 3 + 8 * 2 + 9 * 1 + 10 * 3 + 11 * 2 = \mathbf{404} \\
 \text{Vedoucí} &= 1 * 5 + 2 * 11 + 3 * 21 + 4 * 13 + 5 * 10 + 6 * 7 + 7 * 6 + 8 * 1 + 9 * 6 + 10 * 7 + 11 * 5 = \mathbf{463} \\
 \text{Seberealizace} &= 1 * 8 + 2 * 9 + 3 * 10 + 4 * 16 + 5 * 10 + 6 * 9 + 7 * 13 + 8 * 9 + 9 * 4 + 10 * 4 + 11 * 9 = \mathbf{547} \\
 \text{Postup} &= 1 * 2 + 2 * 4 + 3 * 10 + 4 * 10 + 5 * 11 + 6 * 8 + 7 * 11 + 8 * 17 + 9 * 14 + 10 * 11 + 11 * 8 = \mathbf{720} \\
 \text{Spoluúčast} &= 1 * 2 + 2 * 3 + 3 * 2 + 4 * 9 + 5 * 9 + 6 * 13 + 7 * 9 + 8 * 12 + 9 * 12 + 10 * 13 + 11 * 13 = \mathbf{713} \\
 \text{Vize} &= 1 * 1 + 2 * 1 + 3 * 1 + 4 * 3 + 5 * 6 + 6 * 6 + 7 * 13 + 8 * 8 + 9 * 23 + 10 * 13 + 11 * 25 = \mathbf{851} \\
 \text{Morální ocenění} &= 1 * 1 + 2 * 6 + 3 * 2 + 4 * 2 + 5 * 7 + 6 * 16 + 7 * 10 + 8 * 11 + 9 * 17 + 10 * 22 + 11 * 9 = \mathbf{788} \\
 \text{Sociální ocenění} &= 1 * 0 + 2 * 0 + 3 * 4 + 4 * 5 + 5 * 11 + 6 * 13 + 7 * 16 + 8 * 13 + 9 * 13 + 10 * 12 + 11 * 16 = \mathbf{794} \\
 \text{Prostředí} &= 1 * 3 + 2 * 4 + 3 * 10 + 4 * 18 + 5 * 13 + 6 * 10 + 7 * 14 + 8 * 15 + 9 * 7 + 10 * 6 + 11 * 5 = \mathbf{634} \\
 \text{Pracovní doba} &= 1 * 2 + 2 * 14 + 3 * 12 + 4 * 7 + 5 * 11 + 6 * 8 + 7 * 9 + 8 * 11 + 9 * 6 + 10 * 10 + 11 * 8 = \mathbf{590}
 \end{aligned}$$

Na základě výše zmíněných výpočtů bylo potřeba pomocí funkce rank určit pořadí stimulů. Stimuly jsou řazeny vzestupně podle váženého průměru. Tímto způsobem byla zjištěna pořadí pro obě hierarchie. Pro zjednodušení následujících výpočtů je vyřazen poslední 11. stimul. V obou případech respondenti vyhodnotili vizi jako nejméně důležitý stimul, pro zvýšení pracovní motivace i pro setrvání v podniku.

Jako první a tím pádem nejdůležitější stimul se v hierarchii stimulů motivující pracovní výkon umístil příjem. V tabulce 3 ho uvedlo na prvním, druhém a třetím místě 88 %

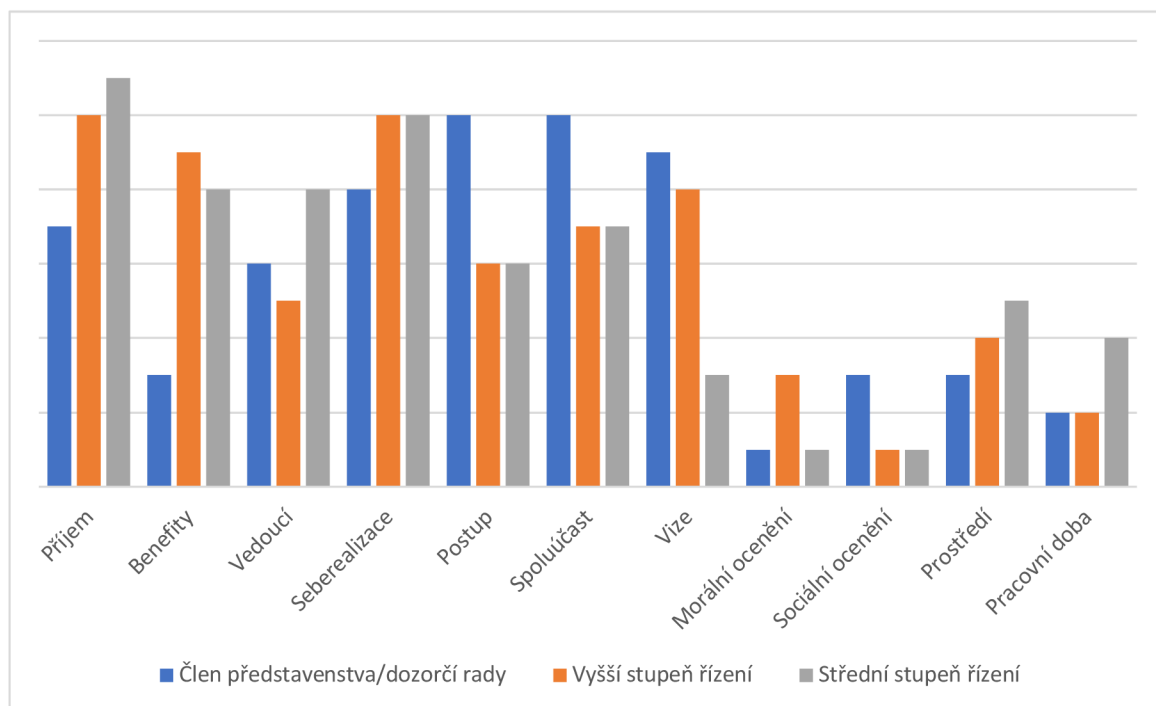
respondentů. Druhým nejdůležitějším stimulem se stala složka benefity, jako první, druhý a třetí nejdůležitější ho uvedlo více než 60 % dotazovaných. Osobnost vedoucího vyšle ze sesbíraných dat na 3 místě důležitosti. Na prvních třech místech ho zvolilo 42 % zaměstnanců. Jak zmiňuje předchozí odstavec, poslední, tedy 11 stimul byl pro zjednodušení budoucích výpočtů vyřazen.

Obdobně tomu je i v druhém případě v tabulce 4, kde na prvním nejdůležitějším místě skončil příjem. V tomto případě uvedlo stimul příjem pro přetrvání v podniku na prvních třech místech dokonce 93 % dotazovaných. Jedná se 5 % nárůst s porovnáním s tabulkou 3. Na druhém místě byl uveden stejně jako v předchozí tabulce stimul benefity. Na prvních třech místech důležitosti se objevil v 64 % případů, což i v tomto případě odpovídá 5% nárůstu. Za třetí nejdůležitější stimul v tabulce 3 je zaměstnanci považován taktéž vedoucí, a to v 37 % případů. Osobnost vedoucího tak zaznamenala 5% pokles oproti tabulce 3.

Manažerská motivace

Data získané z dotazníkového šetření jsou schopny jasně ukázat, že členové představenstva, dozorčí rady (v případě ZZN je předsedou představenstva generální ředitel pan Václav Cívín, místopředsedou obchodní ředitel pan Tomáš Serbus) nejsou v první řadě motivováni výší příjmu. Za nejdůležitější stimul se dá považovat postup a spoluúčast, dále vize a seberealizace. Zmiňované stimuly se všechny v tomto případě dají považovat za důležitější než příjem. Z grafu je možné dále vyčíst, že při postupu v řídicí struktuře směrem dolů, stimul příjem nabývá na důležitosti u VŠŘ, a ještě důležitější roli hraje u SSŘ. V oběma případech klesá důležitost u stimulů postup, spoluúčast a vize.

Graf 7: Pořadí důležitosti motivačních stimulů vybraných stupňů řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2.3 Váhy důležitosti motivačních stimulů a jejich koeficienty

Na základě zjištěného pořadí stimulu byla jednotlivým stimulům přiřazena příslušná váha. Přiřazení probíhalo podle metodiky, nejdůležitějšímu stimulu byla přiřazena nejvyšší váha (příjem 1 příčka v hierarchii = 10 bodů) a nejméně důležitějšímu stimulu následně hodnota nejnižší. (morální ocenění 10 příčka v hierarchii = 1 bodů). Protože byl vyřazen stimula na posledním místě, zbylo 10 stimulů, a proto hodnota V1B, která je nezbytná pro výpočet koeficientu váhy pořadí bude 0,1. Suma hodnot V1B musí být vždy rovna 1, jinak by modelování poskytovalo zkreslené výsledky.

Tabulka 5: Stanovení koeficientu váhy pořadí

Pořadí důležitosti	Váha v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí KVP_i
Příjem	10 b	0,1	1
Benefity	9 b	0,1	0,9
Vedoucí	8 b	0,1	0,8
Seberealizace	7 b	0,1	0,7
Pracovní doba	6 b	0,1	0,6
Prostředí	5 b	0,1	0,5

Pořadí důležitosti	Váha v bodech	V1B	Koeficient váhy pořadí KVP _i
Postup	4 b	0,1	0,4
Spoluúčast	3 b	0,1	0,3
Sociální ocenění	2 b	0,1	0,2
Morální ocenění	1 b	0,1	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výpočet Koeficientu váhy pořadí KVP_i byl spočítán pro každý stimul následujícím způsobem.

$$\begin{aligned}
KVP_{příjem} &= 10 * 0,1 = 1 \\
KVP_{benefity} &= 9 * 0,1 = 0,9 \\
KVP_{vedoucí} &= 8 * 0,1 = 0,8 \\
KVP_{seberealizace} &= 7 * 0,1 = 0,7 \\
KVP_{pracovní doba} &= 6 * 0,1 = 0,6 \\
KVP_{prostředí} &= 5 * 0,1 = 0,5 \\
KVP_{postup} &= 4 * 0,1 = 0,4 \\
KVP_{spoluúčast} &= 3 * 0,1 = 0,3 \\
KVP_{sociální ocenění} &= 2 * 0,1 = 0,2 \\
KVP_{morální ocenění} &= 1 * 0,1 = 0,1
\end{aligned}$$

Stanovením KVP_i je dalším nezbytným krokem při výpočtu celkové efektivity motivačního systému podniku.

5.2.4 Spokojenost respondentů s daným stimulem

V třetí a také poslední skupině otázek měli dotazovaní zaměstnanci možnost zhodnotit, jak u nich dochází k naplňování jednotlivých stimulů. Následující tabulky vyhodnocují, z kolika procent jsou jednotlivé motivační stimuly uspokojovány v souboru. Maximální možná hodnota spokojenost s daným motivačním stimulem je 10100 bodů, které by daný motivační stimul dosáhl v případě, že by celý soubor respondentů daný stimul ohodnotil „velmi spokojen“ a tudíž by stimul byl u všech uspokojován na 100 %. Průměrná spokojenost s motivačními stimuly je ve společnosti 66 %. Obecně se dá usuzovat, že spokojenost s vybranými motivačními stimuly v podniku je spíše uspokojivý.

Stimul příjem, jakožto nejdůležitější stimul je spíše uspokojován. Jeho hodnota je srovnatelná s průměrnou hodnotou spokojenosti. Takto se dají obdobně analyzovat data pro ostatní tabulky (které jsou k nalezení v příloze) a vyvodit z nich podobné závěry.

Tabulka 6: Spokojenost se stimulem příjem

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	$0 * 0 = 0$
20	5	$20 * 5 = 100$
35	20	$35 * 20 = 700$
65	30	$65 * 30 = 1950$
80	34	$80 * 224 = 2720$
100	12	$100 * 12 = 1200$
$\Sigma SV_{\text{příjem}}$	101	6670
	SS1	66,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Jak je patrné z následující tabulky, stimul s největší spokojeností v podniku je prostředí spolu s osobností vedoucího. Stimule, které je uspokojován nejméně je stimul benefity.

Tabulka 7: Spokojenost se stimuly

Stimul	Σ Spokojeností s výběry (SV_i)	Spokojenost se stimulem (SS_i)
Příjem	6670	66,04 %
Benefity	6440	63,76 %
Vedoucí	7085	70,15 %
Seberealizace	6790	67,23 %
Pracovní doba	7020	69,50 %
Prostředí	7105	70,35 %
Postup	6615	65,50 %
Spoluúčast	6550	64,85 %
Sociální ocenění	6335	62,72 %
Morální ocenění	6495	64,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2.5 Efektivnosti daného stimulu

Na základě hierarchie byl jednotlivým motivačním stimulům v jednom z předchozích kroků přiřazen KVP a procentuální hodnota SS. Použití těchto dvou ukazatelů pomocí následujícího výpočtu je zjištěna efektivnost daných motivačních stimulů v systému.

$$ES_{\text{příjem}} = 66,04 \% * 1 = 66,04 \%$$

$$ES_{\text{benefity}} = 63,76 \% * 0,9 = 57,39 \%$$

$$ES_{\text{vedoucí}} = 70,15 \% * 0,8 = 56,12 \%$$

$$ES_{\text{seberealizace}} = 67,23 \% * 0,7 = 47,06 \%$$

$$ES_{\text{pracovní doba}} = 69,50 \% * 0,6 = 41,70 \%$$

$$ES_{\text{prostředí}} = 70,35 \% * 0,5 = 35,17 \%$$

$$ES_{postup} = 65,50 \% * 0,4 = 26,20 \%$$

$$ES_{poluúčast} = 64,85 \% * 0,3 = 19,46 \%$$

$$ES_{sociální ocenění} = 62,72 \% * 0,2 = 12,54 \%$$

$$ES_{morální ocenění} = 64,31 \% * 0,1 = 6,43 \%$$

Tabulka 8: Zjištění efektivity motivačních stimulů

Stimuly	SSi	KVPi	ESi
Příjem	66,04 %	1	66,04 %
Benefity	63,76 %	0,9	57,39 %
Vedoucí	70,15 %	0,8	56,12 %
Seberealizace	67,23 %	0,7	47,06 %
Pracovní doba	69,50 %	0,6	41,70 %
Prostředí	70,35 %	0,5	35,17 %
Postup	65,50 %	0,4	26,20 %
Spoluúčast	64,85 %	0,3	19,46 %
Sociální ocenění	62,72 %	0,2	12,54 %
Morální ocenění	64,31 %	0,1	6,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5.2.6 Celková spokojenost s motivačním systémem

Celková spokojenost s motivačním systémem je vypočtena jako suma všech hodnot SVi podělena hodnotou maximální celkové spokojenost a vyjádřena v procentech.

$$CSMS = \frac{67105}{101000} = 66,44 \%$$

Z vzorce pro výpočet CSMS vyplývá, že celková spokojenost s motivačním systémem je 66,44 %.

5.2.7 Celková efektivnost motivačního systému

Celková efektivnost motivačního systému zohledňuje KVP, a proto poskytuje nejpřesnější možné hodnoty měření efektivity motivačního systému.

$$CEMS = \frac{368,11}{550} = 66,93 \%$$

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo posoudit účinnost současného motivačního systému společnosti ZZN Polabí, a.s. Ten byl úspěšně splněn za pomoci 3 dílčích cílů.

V první části práce – Teoretická východiska byly rozebrány jednotlivé motivační teorie, které popisují chování lidí v organizaci. Dále se byla pozornost zaměřena na ovlivňování pracovní motivace u zaměstnanců, podoba motivačního profilu a jednotlivých motivačních stimulů hmotných i nehmotných. V další podkapitole byl rozebrán motivační systém, samotné prostředí organizace i funkce motivačního systému v organizaci. V jedné z poslední části prvního dílčího cíle se práce věnovala řídicí a organizační struktuře v obecné rovině.

Druhý dílčí cíl byl splněn zvolením správné metody sběru dat – dotazníkového šetření a analýzou metody, která byla použita pro získání výsledných dat na základě sesbíraných dat.

Ve třetím a posledním cíli bylo pracováno s daty, které byly sesbírány ze souboru 101 respondentů v podniku. Nejprve ale tomuto kroku předcházela analýza současného motivačního systému ve firmě. Výsledkem této analýzy, která byla provedena ve spolupráci s vedoucí HR a dala autorovi této práce nahlídnout do velkého počtu vnitřních směrnic, které celkově stanovují podobu současného motivačního. Jak již několikrát bylo v této práci zmíněno, ZZN Polabí, a.s. spadá do koncernu AGROFERT, a.s. a vnitřní směrnice musí být v souladu s holdingovou politikou. Obdobným motivačním systémem disponují všechny firmy do něj patřící. Dle názoru autora, je současný motivační systém nastaven více než dobře. Tuto myšlenku potvrzuje i výsledek analýzy celkové efektivnosti motivačního systému, který vykázal po výpočtu hodnotu necelých 67 %, který se dá slovně ohodnotit jako velice nadprůměrný. V rámci kapitoly Analýza motivačního systému byla dále zkoumána účinnost jednotlivých motivačních stimulů. Jako 3 nejdůležitější stimuly se ukázali příjem, benefity a osobnost vedoucího. Také byla vytvořena pro společnost čtyřstupňová organizační struktura, dle standardizovaného formátu.

Na závěr tohoto výzkumu byla zorganizovaná schůzka se zástupcem společnosti, na které byly prezentovány získané výsledky z dotazníkového šetření. V prvním bodě bylo diskutováno nad tématem identifikačních otázek, jestli získaná data z identifikačních otázek korespondují se skutečným stavem organizace. Výsledek byl jednoznačný a výběr 101 odpovědí byl shledám dostatečně reprezentativním. Za druhé se laborovalo nad tématem

hierarchie motivačních stimulů pro zvýšení pracovní motivace i nad stimuly důležité pro setrvání v podniku. Tím, že tyto 2 hierarchie se od sebe příliš nelišili bylo samotné porovnání jednodušší. Zástupce společnosti v tomto bodě konstatoval, že na základě své více než 15leté pracovní zkušenosti je schopen potvrdit, že stimuly jsou mezi zaměstnanci společnosti ve velké míře ve stejném pořadí, jako ukázalo dotazníkové šetření. V posledním bodě diskuse byl rozebírán samotný mechanismus výpočtu celkové spokojenosti s motivačním systémem, který obdobně jako celková efektivnost motivačního systému vyšla necelých 67 %.

„Společnost ZZN Polabí, a.s. je velkou stabilní firmou na českém trhu a je charakteristická pro svou malou fluktuaci. To se dá po tomto úspěšném výzkumu přičíst i jejímu propracovanému motivačnímu systému, který pokrývá a uspokojuje veškeré potřeby, společně s požadavky dnešních zaměstnanců. Společnost neměla do nedávné doby možnost takto přesně kvantifikovat jeho efektivnost.“ Konstatovala na závěr rozhovoru vedoucí HR oddělení paní Veronika Ptáčková.

7 Seznam použitých zdrojů

- I. **Armstrong, Michael. 2002.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2002. 80-247-0469-2.
- II. **Arnold, Jan a et al. 2007.** *Psychologie práce.* 978-80-251-1518-3. Brno : Computer Press, a. s., 2007.
- III. **Bedrnová, Eva a Nový, Ivan. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 978-80-7261-169-0.
- IV. **Blažek, Ladislav. 2006.** *Ekonomika a řízení podniku.* Brno : Masarykova univerzita, 2006. 80-210-3960-4.
- V. **Bělohávek, František. 2005.** *Jak řídit a vést lidi.* 4. vydání. Brno : CP Books, a.s., 2005. 80-251-0505-9.
- VI. **Dessler, Gary. 2015.** *Human Resource Management.* USA : Pearson Education, Inc., 2015. 978-0-13-423545-5.
- VII. **Dvořáková, Zuzana a et al. 2007.** *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. C. H. Beck : C.H.Beck, 2007. 978-80-7179-893-4.
- VIII. **Green, Thad. 2000.** *Motivation Management.* Palo Alto : Davies-Black Publishing, 2000. 0-89106-143-6.
- IX. **Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard a Bloch Snyderman, Barbara. 2017.** *The Motivation to Work.* dotisk. New Brunswick & London : Routledge, 2017. 9781351504423.
- X. **Hron, Jan a Traxler, Arnošt. 2020.** *Teorie řízení organizačních systémů.* Praha : ČZU, 2020. 978-80-213-2768-9.
- XI. **Kociánová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. 978-80-247-2497-3.
- XII. **O'Neil, Harold a Drillings, Michael. 2016.** *Motivation: Theory and Research.* Abingdon : Routledge, 2016. 978-11-3899-424-9.
- XIII. **Vácha, Jan a Vochozka, Marek. 2013.** *Podnikové řízení.* Praha : Grada , 2013. 978-80-247-4642-5.
- XIV. **Šuleř, Oldřich. 2008.** *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* dotisk. Brno : Computer Press, 2008. 978- 80-251-2316-4.

8 Seznam schémat, tabulek a grafů

8.1 Seznam schémat

Schéma 1: Komplexní matice zaměstnaneckých odměn	22
Schéma 2: Čtyřstupňová organizační struktura, případ ZZN Polabí, a.s.	27
Schéma 3: Americký model	29
Schéma 4: Německý model	30
Schéma 5: Procentní škála spokojenosti	33
Schéma 6: Organizační struktura ZZN Polabí, a.s.	39

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP	33
Tabulka 2: Výpočet skutečné spokojenosti s daným stimulem.....	34
Tabulka 3: Stanovení hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti	46
Tabulka 4: Stanovení hierarchie stimulů motivující zaměstnance pro setrvání ve společnosti	46
Tabulka 5: Stanovení koeficientu váhy pořadí	49
Tabulka 6: Spokojenost se stimulem příjem	51
Tabulka 7: Spokojenost se stimuly	51
Tabulka 8: Zjištění efektivnosti motivačních stimulů	52
Tabulka 9: Spokojenost se stimulem benefity	58
Tabulka 10: Spokojenost se stimulem vedoucí	58
Tabulka 11: Spokojenost se stimulem seberealizace	58
Tabulka 12: Spokojenost se stimulem postup	59
Tabulka 13: Spokojenost se stimulem spoluúčast	59
Tabulka 14: Spokojenost se stimulem vize	59
Tabulka 15: Spokojenost se stimulem morální ocenění	59
Tabulka 16: Spokojenost se stimulem sociální ocenění	60
Tabulka 17: Spokojenost se stimulem prostředí	60
Tabulka 18: Spokojenost se stimulem pracovní doba	60

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Informace z dotazníkového šetření I	42
Graf 2: Informace z dotazníkového šetření II	42
Graf 3: Informace z dotazníkového šetření III	43
Graf 4: Informace z dotazníkového šetření IV	44
Graf 5: Informace z dotazníkového šetření V	45
Graf 6: Informace z dotazníkového šetření VI	45
Graf 7: Pořadí důležitosti motivačních stimulů vybraných stupňů řízení	49

9 Přílohy

9.1 Spokojenost se stimuly

Tabulka 9: Spokojenost se stimulem benefity

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	1	0
20	6	120
35	20	700
65	32	2080
80	33	2640
100	9	900
ΣS_{vi}	101	6440
	SS2	63,76 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 10: Spokojenost se stimulem vedoucí

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	6	120
35	11	385
65	28	1820
80	42	3360
100	14	1400
ΣS_{vi}	101	7085
	SS3	70,15 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 11: Spokojenost se stimulem seberealizace

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	4	80
35	16	560
65	38	2470
80	31	2480
100	12	1200
ΣS_{vi}	101	6790
	SS4	67,23 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 12: Spokojenost se stimulem postup

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	4	80
35	17	595
65	40	2600
80	33	2640
100	7	700
ΣS_{vi}	101	6615
	SS5	65,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 13: Spokojenost se stimulem spoluúčast

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	4	80
35	20	700
65	38	2470
80	30	2400
100	9	900
ΣS_{vi}	101	6550
	SS6	64,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 14: Spokojenost se stimulem vize

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	1	0
20	5	100
35	17	595
65	41	2665
80	29	2320
100	8	800
ΣS_{vi}	101	6480
	SS7	64,16 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 15: Spokojenost se stimulem morální ocenění

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	6	120
35	16	560

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
65	39	2535
80	36	2880
100	4	400
ΣS_{vi}	101	6495
	SS8	64,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 16: Spokojenost se stimulem sociální ocenění

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	0	0
20	4	80
35	24	840
65	35	2275
80	33	2640
100	5	500
ΣS_{vi}	101	6335
	SS9	62,72 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 17: Spokojenost se stimulem prostředí

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	1	0
20	7	140
35	11	385
65	20	1300
80	46	3680
100	16	1600
ΣS_{vi}	101	7105
	SS10	70,35 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tabulka 18: Spokojenost se stimulem pracovní doba

Stupnice spokojenosti	Počet výběrů	Hodnota $SV_i \rightarrow (S_i \times \text{počet výběrů})$
0	3	0
20	7	140
35	12	420
65	20	1300
80	37	2960
100	22	2200
ΣS_{vi}	101	7020
	SS11	69,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023