



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

EMPLOYEE SATISFACTION, MOTIVATION AND REMUNERATION IN A SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Kielarová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

|                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| Ústav:            | Ústav managementu                 |
| Studentka:        | <b>Bc. Eva Kielarová</b>          |
| Vedoucí práce:    | <b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2021/22                           |
| Studijní program: | Strategický rozvoj podniku        |

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je vytvořit návrhy a doporučení v rámci odměňovacího a motivačního systému vybraného podniku za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

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

LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE, 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge [online]. 2016, 1(3), 162-169 [cit. 2021-10-13]. ISSN 2444-569X. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zaměstnanců v zemědělském družstvu AGRO – STONAŘOV, jejich motivaci a odměňování. Práce se skládá ze tří hlavních částí. První část je věnována teorii a vysvětluje pojmy pro pochopení vybrané problematiky. V druhé části je představen podnik a analyzována jeho současná situace za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů. Na základě zjištěných výsledků z analýzy jsou v závěrečné části práce vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.

## **Klíčová slova**

motivace, odměňování zaměstnanců, mzda, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the issue of employee satisfaction in the agricultural cooperative AGRO - STONAŘOV, their motivation and rewarding. The work consists of three main parts. First part deals with theory and explains concepts for understanding selected issues. The second part introduces the company and analyses its current situation with the help of a questionnaire survey and interviews. Based on the results of the analysis, at the end of the thesis there will be presented proposals and recommendations for improving the current situation.

## **Keywords**

motivation, rewarding of employees, salary, employee satisfaction, employee benefits, human resources

### **Bibliografická citace**

KIELAROVÁ, Eva. *Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139496>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D., za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování diplomové práce. Další dík poté patří zaměstnancům družstva AGRO – STONAŘOV, zejména pak agronomovi Ing. Jiřímu Součkovi za jeho pomoc při zpracování praktické části diplomové práce.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....  | 10 |
| VYMEZENÍ CÍLE, METOD A POSTUPŮ ZPRACOVÁNÍ.....                     | 11 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....                                 | 13 |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů.....                                    | 13 |
| 1.1.1 Modely řízení lidských zdrojů.....                           | 15 |
| 1.2 Spokojenost zaměstnanců.....                                   | 18 |
| 1.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....             | 19 |
| 1.2.2 Měření spokojenosti zaměstnanců.....                         | 20 |
| 1.3 Motivace.....  | 21 |
| 1.3.1 Pracovní motivace.....                                       | 23 |
| 1.3.2 Zdroje motivace.....   | 25 |
| 1.3.3 Motivační typy lidí.....                                     | 26 |
| 1.4 Odměňování zaměstnanců.....                                    | 28 |
| 1.4.1 Faktory odměňování.....                                      | 30 |
| 1.4.2 Celková odměna.....  | 30 |
| 1.4.3 Mzdové formy.....  | 31 |
| 1.4.4 Zaměstnanecké benefity.....                                  | 34 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....                                    | 37 |
| 2.1 Charakteristika družstva.....                                  | 37 |
| 2.1.1 Základní informace o družstvu.....                           | 37 |
| 2.1.2 Předmět podnikání.....                                       | 38 |
| 2.1.3 Organizační struktura.....                                   | 39 |
| 2.2 Zaměstnanci.....   | 41 |
| 2.3 Aktuální systém motivace a odměňování pracovníků družstva..... | 43 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.3.1 | Mzdové ohodnocení.....                                    | 43 |
| 2.3.2 | Zaměstnanecké benefity .....                              | 46 |
| 2.3.3 | Osobní ochranné pracovní prostředky .....                 | 47 |
| 2.3.4 | Vzdělání a rozvoj zaměstnanců .....                       | 47 |
| 2.4   | Analýza dat a výsledky výzkumu .....                      | 47 |
| 2.4.1 | Dotazníkové šetření .....                                 | 47 |
| 2.4.2 | Rozhovory.....  | 69 |
| 2.5   | Diskuze výsledků výzkumu .....                            | 71 |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY .....                                      | 73 |
| 3.1   | Úprava mzdového ohodnocení v rámci rostlinné výroby ..... | 73 |
| 3.2   | Pravidelná komunikace a zpětná vazba.....                 | 75 |
| 3.3   | Školení vedoucích pracovníků pro zlepšení motivace .....  | 77 |
| 3.4   | Zvýšení pravomocí vedoucích pracovníků .....              | 79 |
| 3.5   | Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů .....          | 79 |
| 3.5.1 | Zavedení 13. platu.....                                   | 80 |
| 3.5.2 | Zavedení delší výměry dovolené nad rámec zákona .....     | 84 |
| 3.5.3 | Sleva na zapůjčení zemědělských strojů.....               | 86 |
|       | ZÁVĚR .....   | 87 |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....                             | 88 |
|       | SEZNAM GRAFŮ .....  | 92 |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ.....                                       | 93 |
|       | SEZNAM TABULEK .....                                      | 94 |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....  | 96 |

## ÚVOD

O kvalitní zaměstnance je na dnešním trhu práce velký zájem, proto je pro každý podnik důležité mít propracovaný systém řízení lidských zdrojů, aby si mohl získat a následně i udržet ty nejlepší z nich. Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je systém odměňování zaměstnanců. Jde o hlavní nástroj podniku používaný pro zvyšování pracovního výkonu. Správně ohodnocený a motivovaný zaměstnanec je spokojeným zaměstnancem s větším nasazením, který dosahuje vyšších pracovních výsledků. Jedním z nejdůležitějších úkolů každého podniku je tedy správné nastavení odměňovacího systému, protože má zásadní vliv nejen na efektivitu práce, ale následně i na výsledky celého podniku.

Pro zpracování práce bylo vybráno zemědělské družstvo AGRO – STONAŘOV, jehož hlavní činností je rostlinná a živočišná výroba. Daný podnik jsem si vybrala z toho důvodu, že znám některé jejich zaměstnance a zároveň vedení podniku projevilo zájem o provedení výzkumu, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a odměňování.

Diplomová práce se bude skládat ze tří hlavních částí. První část bude teoretická a bude se věnovat literární rešerši za účelem pochopení dané problematiky. Druhá část bude analytická a zaměří se na představení vybraného družstva a analýzu jeho současné situace za pomoci dotazníkové šetření a rozhovorů. Na základě zjištěných výsledků z analýzy budou v závěrečné návrhové části práce předneseny návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.

## VYMEZENÍ CÍLE, METOD A POSTUPŮ ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků vybrané problematiky, analyzovaných dat a výsledků z provedeného výzkumu přinést návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování zemědělského družstva AGRO – STONAŘOV, které povedou k větší spokojenosti jeho zaměstnanců.

Za dílčí cíle lze uvést zpracování teoretických východisek práce, charakteristiky zkoumaného družstva, jeho zaměstnanců, spolu s analýzou jeho současného systému motivace a odměňování. Dalším nezbytným dílčím cílem je provedení a zhodnocení výsledků výzkumu dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva.

Součástí výzkumu je též potvrdit nebo vyvrátit tyto následující tři hypotézy:

- Hypotéza H1 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na spokojenosti s výší mzdy.
- Hypotéza H2 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců.
- Hypotéza H3 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na věku zaměstnanců.

Pro zpracování první části výzkumu je zvolena kvantitativní výzkumná strategie, která je založena na deduktivním přístupu. Průzkum je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazník konkrétně zjišťuje odpovědi na 16 otázek, z toho 14 uzavřených a dvě polouzavřené, kde mají možnost respondenti vybrat jednu z uvedených odpovědí nebo uvést odpověď vlastní. Forma standardizovaného dotazníku je zvolena z důvodu časové efektivity a zabezpečení anonymity, protože zaměstnanci odpovídají na poměrně citlivé informace. Distribuce dotazníku proběhla v období listopadu a prosince, a to v papírové podobě, protože většina zaměstnanců nemá po čas své práce přístup k počítači. Pro zajištění 95% spolehlivosti dat výzkumu je prostřednictvím následujícího výpočtu stanoven potřebný vzorek:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2} = \frac{66}{1 + 66 (0,05)^2} = 56,65$$

kde: n = minimální velikost výběrového souboru, N = velikost základního souboru, e = požadovaná úroveň přesnosti (Israel, 2012).

Z celkového počtu 66 oslovených zaměstnanců družstva se podařilo po čas výzkumu získat nazpět 57 zodpovězených dotazníků, tzn. míru návratnosti 86 %. Což představuje dostatečný vzorek pro výzkumný výběrový soubor. Z důvodu nepřítomnosti některých pracovníků, způsobenou zejména nemocí nebo dovolenou, dotazník nebyl zodpovězen devíti zaměstnanci.

Druhá část výzkumu je kvalitativní, založená naopak na induktivním přístupu a je provedena prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva jednotlivých středisek. Rozhovory s vybranými pracovníky proběhly individuálně v kanceláři družstva. Termíny rozhovorů byly určeny na základě vzájemné dohody a časových možností v průběhu měsíce února a března. Veškeré rozhovory byly zaznamenány na diktafon a všichni respondenti souhlasili s jejich nahráváním.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole budou vysvětleny pojmy úzce související s problematikou diplomové práce. Zejména se jedná o řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a odměňování.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Definice pro pojem řízení lidských zdrojů lze najít více. Například Armstrong s Taylorem (2015) o něm uvádí, že se jedná o ucelený, integrovaný, strategický přístup pro zaměstnávání, ale i rozvíjení a uspokojování zaměstnanců.

Watson (2010) se na řízení lidských zdrojů dívá o něco komplexněji. Představuje si ho jako manažerský přístup, který slouží k využívání schopností, úsilí a oddanosti zaměstnanců pro provedení zadané práce takovým způsobem, který podniku přinese dobré vyhlídky do budoucna.

Obecně si pod pojmem lidské zdroje lze představit zaměstnance organizace, což jsou lidé, kteří vykonávají práci v organizaci a zároveň pro organizaci představují klíčové bohatství, proto je nutné se zaměřit na jejich řízení.

K této myšlence, že na lidské zdroje lze pohlížet jako na klíčový zdroj pro podnik, který je nutné řídit, se přiklání i Sakslová se Šimkovou (2013), které uvádí, že zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem z toho důvodu, protože jsou nositelem znalostí a vědomostí. Jejich řízení tedy rozhoduje o tom, zdali bude podnik v boji s konkurencí úspěšný či nikoliv.

Velkou důležitost přisuzuje lidským zdrojům a jeho řízení i Kocianová (2010), která toto tvrzení doplňuje tím, že zásadním úkolem personálního řízení je nejen si získat schopné lidi, ale následně si je i udržet.

Dle Sokolové (2016) jsou lidské zdroje též nejzásadnějším faktorem, který má vliv na celkový výkon podniku, ale zároveň i na jeho kulturu a inovace podnikových procesů. Jsou víceméně propojené se vším, co se odehrává v podniku a zásadně ho ovlivňují jak svými dovednostmi a schopnostmi, tak za pomoci svých emocí a postojů.

Lee a Raschke (2016) uvádí, že v rámci řízení lidských zdrojů je důležité si vybudovat silný pozitivní vztah se svými zaměstnanci, protože každý zaměstnanec má jiné potřeby

a je poháněn různými motivátory. Pro jednoho může hrát důležitou roli v rámci motivace odměna, pro druhého dosažení úspěchu či pocit bezpečnosti při práci. Podstatu řízení lidských zdrojů autoři vidí v poznání svých zaměstnanců, protože jen spokojení a správně motivovaní zaměstnanci mohou podávat maximální výkon.

Obecně je známo, že dobré vzájemné vztahy usnadňují komunikaci na pracovišti a přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu by měl umět každý vedoucí naslouchat potřebám svých podřízených a snažit se vybudovat a následně i udržet přátelskou atmosféru na svém oddělení.

Za primární úkol řízení lidských zdrojů lze tedy považovat zajištění dobré výkonnosti podniku a zároveň přispění k neustálému zlepšování tohoto výkonu. Tento úkol je dosažen prostřednictvím personálních činností, mezi které lze zařadit např. tvorbu a rozbor pracovních míst, potřebu plánování lidských zdrojů, získávání a následný výběr vhodných pracovníků, přijímání těchto vhodných pracovníků a jejich následná adaptace, řízení výkonu pracovníků a jejich hodnocení, zajištění vzdělání a rozvoje pracovníků či vytváření bezpečných a zdraví neohrožujících pracovních podmínek (Duda, 2008).

Mezi sekundární úkoly řízení lidských zdrojů lze uvést rozvoj lidských zdrojů, zvyšování spokojenosti pracovníků a kvality pracovního života, umožnění pracovníkům více se podílet na vedení podniku, zajištění dobrých vztahů na pracovišti či utváření dobré image zaměstnavatele (Duda, 2008).

V praxi jsou tyto primární a sekundární úkoly propojené, protože dobrá výkonnost podniku se odvíjí od výkonnosti každého jeho pracovníka. Kdy vyšší výkonnosti dosahují spokojení zaměstnanci, kteří vidí, že jejich práce má smysl a mohou se podílet na vedení podniku.

Za cíle řízení lidských zdrojů lze uvést:

- podporu strategických cílů podniku vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku,
- přispívání k rozvoji kultury zaměřující se na dosažení vysokého výkonu,
- zabezpečení kvalifikovaných, talentovaných a oddaných pracovníků,
- úsilí k tvorbě pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporu etických přístupů k řízení lidí (Armstrong a Taylor, 2015).

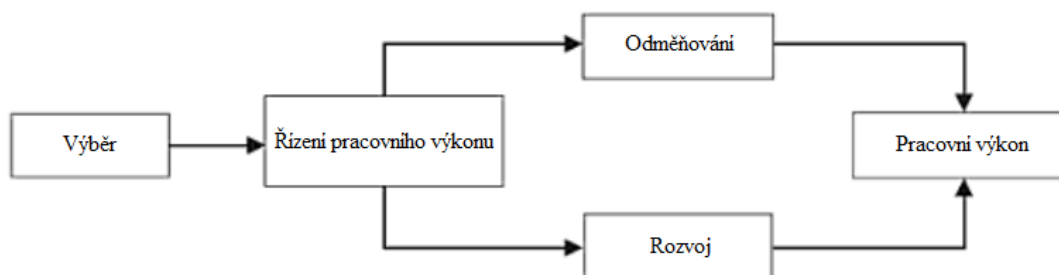
### 1.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

V následující kapitole budou představeny nejznámější modely pro řízení lidských zdrojů. Mezi které patří Model shody, Kontextový model, Harvardský model, 5-P model, Evropský model a tzv. Tvrdý a měkký model.

#### Model Shody

Model shody je představitelem jednoho z prvních vytvořených modelů pro řízení lidských zdrojů. Jeho autorem je Fombrun a kolektiv z Michiganské školy, kteří se v rámci svého modelu přikláněli k názoru, že systém řízení lidských zdrojů spolu se strukturou podniku by měly být v souladu se strategickými cíli podniku. Z čeho plyne i název modelu – Model shody. Jeho autoři dále uvedli, že cyklus lidských zdrojů je ve všech podnicích tvořen následujícími čtyřmi procesy: výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a rozvoj (Armstrong, 2007).

Schéma tohoto modelu je graficky znázorněno na následujícím obrázku 1, kde lze vidět zmíněné čtyři procesy od výběru pracovníků až po dosažení pracovního výkonu.



**Obrázek 1: Model shody**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)

#### Kontextový model

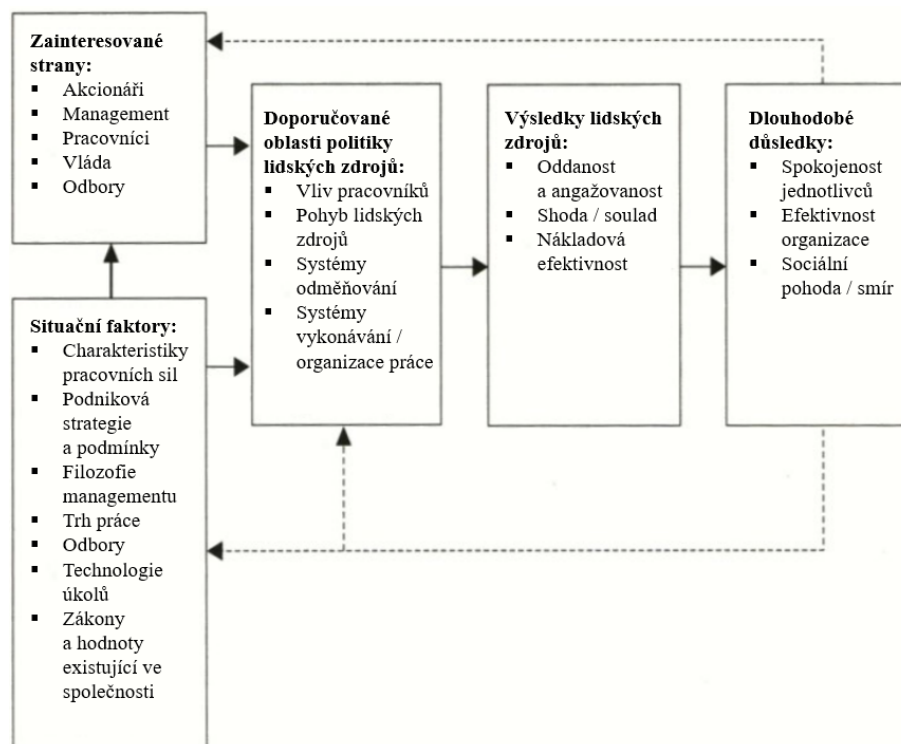
Kontextový model na rozdíl od předešlých modelů bere v úvahu působení okolních faktorů, např. sociálních, politických či institucionálních. Podstatou modelu je tedy propojení systému řízení lidských zdrojů s jeho okolím. Zainteresované strany jsou jak vnitřní, tak vnější a jsou ovlivněny strategickými rozhodnutími podniku (Armstrong a Taylor 2015).

## Harvardský model

S dalším přístupem pro řízení lidských zdrojů přišel Beer a kolektiv z Harvardské školy, kteří uvádí, že stávající problémy personálního řízení jsou řešitelné ústřední filozofií a strategickou vizí manažerů. Konkrétně zdůrazňují roli liniových manažerů, že je nutné na řízení lidí nahlížet z dlouhodobého hlediska, protože lidé představují pro podnik potenciální bohatství, a nejen nákladovou položku. Dále se domnívají, že řízení lidí je tvořeno veškerými kroky a rozhodnutími managementu, které zasahují do vztahu podniku a jejich zaměstnanců. Mezi dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů patří:

1. akceptace větší odpovědnosti liniových manažerů za zajištění propojení personální politiky a strategie konkurenceschopnosti,
2. účelem personálního oddělení je formulovat politiku a zásady tak, aby docházelo k větší vzájemné podpoře veškerých personálních činností (Armstrong, 2007).

Grafické schéma Harvardského modelu pro řízení lidských zdrojů znázorňuje následující obrázek 2. Jak lze vidět, model je složen z pěti oblastí, a to konkrétně zainteresovaných stran, doporučených oblastí politiky lidských zdrojů, výsledků lidských zdrojů, dlouhodobých důsledků a situačních faktorů.



**Obrázek 2: Harvardský model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)



## **5-P model**

Autorem 5-P modelu je R. S. Schuler a tento model je tvořen následujícími pěti složkami:

- pojetí lidských zdrojů – přístup k lidským zdrojům, jeho role, filozofie řízení lidských zdrojů v podniku,
- politiky lidských zdrojů – zásady tvorby a aplikování programů a praxe v rámci lidských zdrojů v souladu se strategií podniku,
- programy lidských zdrojů – dávají možnost prosadit a ovlivnit nutné změny v rámci lidských zdrojů za účelem dosažení strategických cílů podniku,
- praxe lidských zdrojů – představují postupy pro naplnění stanovených programů a politik v rámci lidských zdrojů, jedná se o zabezpečení lidských zdrojů, jeho odměňování, rozvoj a vzdělávání či řízení pracovního výkonu,
- procesy lidských zdrojů – obsahují metody a postupy pro realizaci strategických politik a plánů v rámci lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015).

Prezentovaný model tedy navrhuje, aby se řízení lidských zdrojů skládalo ze všech činností, které ovlivňují chování pracovníků při jejich snaze splnit strategické potřeby podniku.

## **Evropský model**

Autorem Evropského modelu je C. Brewster, který na rozdíl od autorů předchozích modelů bere v potaz vlivy právního prostředí, společenské odpovědnosti a odborových organizací. Je pro něj charakteristický dialog mezi sociálními partnery, důraz na odpovědnost vůči společnosti, multikulturní organizace, neustálé vzdělávání či podíl na rozhodování v podniku (Armstrong a Taylor, 2015).

## **Tvrdý a měkký model**

Posledním modelem, který tu bude zmíněn, je Tvrdý a měkký model. Jeho autorem je J. Storey, který rozdělil pojetí řízení lidských zdrojů na tvrdé a měkké. Tvrdé pojetí klade stejný důraz jak na racionální přístup k řízení lidských zdrojů, tak i na jiné zdroje. Oproti tomu měkké pojetí dává do popředí komunikaci spolu se stimulací a vedením (Armstrong a Taylor, 2015).

Ať už si pro řízení lidských zdrojů zvolí podnik kterýkoliv ze zmíněných modelů, vždy by měl myslet na to, že právě lidské zdroje jsou klíčovým nositelem bohatství. Proto by neměly být opomíjeny a jejich řízení by mělo být důsledné.

## 1.2 Spokojenost zaměstnanců

Kocianová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti a chápe ji jako míru vyrovnání se s životními okolnostmi.

O spokojenosti lze obecně říct, že představuje pozitivní pocit zaměstnance, který prožívá při výkonu své práce v podniku.

Armstrong (2007) konkrétně o pracovní spokojenosti uvádí, že je propojena s pocity a postoji, které člověk ve své práci zažívá. Jde o splnění jeho očekávání a požadavků s pracovními podmínkami, kdy za signál spokojenosti u zaměstnance lze považovat jeho pozitivní postoj k práci, a naopak za signál nespokojenosti negativní postoj k práci.

Eyupoglu, Jabbarova a Saner (2017) si myslí, že spokojenost s prací hraje zásadní roli při určování pracovního výkonu a souvisí s duševním zdravím každého zaměstnance.

Neuberger s Allerbeckovou vidí podstatu spokojenosti zaměstnanců v jejich reakci na následující sociálně-psychologické složky:

- kolegové,
- nadřízení,
- pracovní činnost,
- pracovní podmínky,
- organizace a jejich vedení,
- možnosti vlastního vývoje,
- plat,
- pracovní doba,
- jistota pracovního místa (Kocianová, 2010).

Cílem každého dobrého zaměstnavatele by tedy mělo být úsilí o to, aby udržoval své zaměstnance spokojené. Armstrong (1999) konkrétně uvádí, že zvyšovat spokojenost zaměstnanců lze prostřednictvím peněžních odměn, jako je mzda, bonus, prémie či

provize. Nepeněžní odměny, do kterých lze zařadit zaměstnanecké benefity, však spokojenost nezvyšují, ale jejich nedostatek může zaměstnanec vnímat negativně.

Oproti tomu Danish a Usmanem (2010) uvádí, že i zaměstnanecké benefity spolu se mzdovými formami odměňování ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců, protože změna v množství poskytování těchto odměn jde ruku v ruce se změnou motivace zaměstnanců a jejich spokojeností. Co se týče uznání za odvedenou práci a pracovní náplně, tam autoři došli k závěru, že jejich vliv na motivaci a spokojenost je zanedbatelný.

### **1.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců**

Při zkoumání faktorů působících na pracovní spokojenost docházíme ke zjištění, že jich existuje velké množství, a to jak z řady vnitřních faktorů, kam patří např. věk, pohlaví zaměstnance, jeho rodinný stav, vzdělání, intelekt, schopnosti a zkušenosti získané praxí, tak z řady vnějších faktorů, kde lze např. zmínit pracovní a sociální prostředí, finanční odměnu nebo bezpečnost na pracovišti (Štikar, 2003).

Obecně lze říct, že s přibývajícím věkem se zvyšuje spokojenost zaměstnanců. U mužů mají vliv na jejich spokojenost dosažené úspěchy při řešení zadaných pracovních úkolů a jejich hlavním cílem je dosáhnout povýšení. U žen pak záleží zejména na uznání a spokojenosti, které se jim dostává od spolupracovníků (Kollárik, 2002).

Jak lze vidět, spokojenost zaměstnanců je ovlivňována řadou faktorů, které mohou spokojenost, jak zvyšovat, tak i snižovat. Všechny tyto faktory pak vytváří ovlivňující soubor, který je u každého jedince specifický.

Dle Kocianové (2010) tyto následující faktory posilují spokojenost zaměstnanců:

- jasná organizační a personální politika,
- přiměřené a jasně určené cíle práce,
- rozmanitá práce,
- větší autonomie nad svou prací,
- možnost využívat vlastní zkušenosti a schopnosti při práci,
- ocenění práce a sociální pozice ve společnosti,
- finanční ohodnocení,
- mezilidské vztahy a optimální spolupráce,

- bezpečnost práce atd.

Naopak dle Kocianové (2010) za spokojenost zeslabující uvádí tyto faktory:

- časový stres,
- převažující nepředvídatelné vlivy v práci,
- vysoká pracovní zátěž,
- nesplnitelné pracovní nároky,
- špatné vztahy s nadřízeným a spolupracovníky,
- nedostatek času na osobní život,
- psychosomatické důsledky práce.

Podle výzkumu z roku 2020, který se zaměřoval na motivační faktory a spokojenost zaměstnanců v zemědělství v souvislosti s výkonností podniků na Slovensku, pak bylo zjištěno, že mezi faktory významně ovlivňující spokojenost zaměstnanců patří jejich věk, vzdělání a pracovní pozice. Konkrétně bylo výzkumem potvrzeno, že spokojenost zaměstnanců se zvyšuje s rostoucím věkem a zaměstnanci s ukončeným středním vzděláním vykazují vyšší spokojenost než ostatní (Jankelová et al., 2020).

### **1.2.2 Měření spokojenosti zaměstnanců**

Cílem každého podniku je udržovat spokojenost svých zaměstnanců, aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, musí být podnik schopný ji nějakým způsobem měřit.

Pracovní spokojenost zaměstnanců lze dle Armstronga (2007) měřit pomocí následujících čtyř metod. Za prvé se jedná o nejčastěji využívanou metodu prostřednictvím dotazníků, za druhé o metodu rozhovorů, za třetí o kombinaci dotazníků s rozhovory nebo za čtvrté lze využít diskusních skupin.

#### **Dotazníky**

Co se týče nejvyužívanější formy – využití dotazníků, tak ty můžeme distribuovat jak určitému vybranému vzorku zaměstnanců, tak i veškerým pracovníkům v podniku. Mohou být standardizované nebo mohou být sestrojeny speciálně pro konkrétní podnik. Jejich největší výhodou jsou nízké finanční náklady (Armstrong, 2007).

Kollárik se Sollárovou (2004) k jejich tvorbě uvádí, že je důležité při ní ctít určité zásady. Konkrétně se jedná o samotnou stavbu dotazníku či jeho následné vyhodnocování.

Správný dotazník by měl jít aplikovat na různá povolání, citlivě by měl reagovat na změny v postojích jednotlivých zaměstnanců a zároveň by měl přinést spolehlivý a stručný ukazatel celkové pracovní spokojenosti.

### **Rozhovory**

Další metodou pro měření spokojenosti zaměstnanců jsou rozhovory, které se využívají v rámci kvalitativního výzkumu.

Rozhovory je možné dle jejich otázek rozdělit na strukturované, polostrukturované nebo lze jít do hloubky a volně hovořit o širokém okruhu záležitostí. Mohou být individuální nebo skupinové. Individuální mají větší šance odhalit skutečný názor zaměstnance, ale na druhou stranu jsou takové rozhovory drahé a časově náročné. Naopak skupinové jsou pro podnik rychlejší a levnější, ale jejich nevýhoda je spatřována v problému, že některým zaměstnancům činí potíže vyjádřit svůj názor veřejně (Armstrong, 2007).

### **Kombinace dotazníku a rozhovoru**

Třetí metodou pro měření spokojenosti zaměstnanců je kombinace dvou výše uvedených metod, kdy kvantitativní informace, které byly zjištěny v rámci dotazníku se doplní o kvalitativní údaje z rozhovorů, kde se zaměstnanci mohou detailně vyjádřit ke každé otázce (Armstrong, 2007).

Tato metoda se jeví jako nejvíce optimální, protože umožňuje získat údaje od velkého počtu respondentů a zároveň je zpřesnit díky kvalitativně získaným informacím z následných rozhovorů. Její nevýhodu však lze spatřovat ve větší nákladnosti jak na čas, tak i zdroje podniku.

### **Diskusní skupiny**

Poslední metodou je využití diskusních skupin, což je skupina lidí představující reprezentativní vzorek pracovníků podniku, která se vyznačuje informovaností, strukturovaností, důvěrností a konstruktivností (Armstrong, 2007).

## **1.3 Motivace**

Definice pro pojem motivace existuje nespočet, obecně si však pod tímto pojmem můžeme představit určitý druh stimulu, který ovlivňuje způsob jednání lidí určitým směrem.

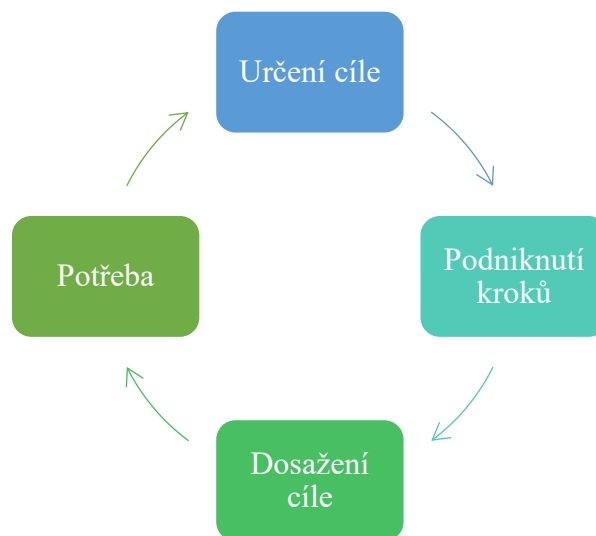
Kocianová (2010) motivaci definuje jako soubor prvků, které jsou vnitřní hnací silou činností lidí, která pak ovlivňuje způsob jejich chování. Za základní zdroje motivace uvádí potřeby, postoje, zájmy a hodnoty.

Armstrong s Taylorem (2015) o motivaci uvádí, že její název vznikl z latinského slova „movere“, které znamená v češtině pohyb, což je logické, protože motivy jsou důvodem pro zahájení nějaké činnosti, tedy pohybu. Dále motivaci specifikují jako sílu a směr chování obsahující faktory, které usměrňují jednání lidí vytyčeným způsobem. Motivovaní lidé chtějí dosáhnout vytyčeného cíle a získat za to protihodnotou odměnu, která uspokojí jejich potřeby a přání.

Locke a Latham (2004) si o motivaci myslí, že zahrnuje vnitřní faktory, které jsou pohonem činností a vnější faktory, které slouží jako podnět k činnosti.

Za tři základní složky motivace lze považovat:

- **směr** – představuje, čeho chce jedinec dosáhnout,
- **úsilí** – značí, jak moc se o to pokouší,
- **vytrvalost** – reprezentuje, jak dlouho se o to pokouší (Armstrong a Taylor, 2015).



**Obrázek 3: Model procesu motivace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)

Na obrázku č. 3 lze vidět model procesu motivace, ze kterého je zřejmé, že motivace je zahájena zjištěním neuspokojení nějaké potřeby, dále dojde k určení cílů, které uspokojí tuto potřebu a následně jsou podniknuty kroky, které nakonec vyústí v dosažení cíle.

### 1.3.1 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze definovat jako neviditelnou, vnitřní, hypotetickou konstrukci, která je tvořena souborem vnějších a vnitřních sil působících na chování zaměstnance. Kdy tyto síly ovlivňují pracovní chování z hlediska jeho formy, směru, intenzity i délky trvání, proto by pracovní motivace měla být primárním úkolem každého dobrého manažera (Zámečník, 2014).

Na pracovní motivaci se však můžeme dívat i jako na sílu, která pohání nejen člověka, ale zároveň podněcuje a řídí i jeho chování. Jde o proces, který vysvětluje, jakým směrem, s jakou silou a vytrvalostí postupují jednotliví zaměstnanci, aby dosáhli vytouženého cíle (Syafii a kol., 2015).

Teorii pracovní motivace nelze považovat za jednoduchou záležitost, protože každý člověk má různé potřeby, vytyčuje si různé cíle a podniká rozdílné kroky k jejich dosažení. Nelze tedy vytvořit jediný přístup k motivování, který by vyhovoval všem (Armstrong, 2007).

Z tohoto důvodů v průběhu let vznikla řada teorií, které se zaměřují na pracovní motivaci zaměstnanců. Soubor těchto teorií seřazených dle jejich roku vzniku od nejstarší po nejnovější znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 1: Teorie pracovní motivace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lee a Raschke, 2016)

| <b>Název teorie</b>           | <b>Autor + rok</b>                         |
|-------------------------------|--|
| Teorie motivace a potřeb      | Abraham Harold Maslow (1943)               |
| Teorie zesílení               | Burrhus Frederic Skinner (1953)            |
| Teorie spravedlivé odměny     | John Stacey Adams (1963)                   |
| Teorie očekávání              | Victor Vroom (1964)                        |
| Teorie kognitivního hodnocení | Edward L. Deci (1971)                      |
| Teorie designu práce          | J. Richard Hackman a Greg R. Oldham (1976) |
| Teorie stanovování cílů       | Edwin A. Locke a Gary P. Latham (1990)     |

Dle psychologie lze rozlišit motivy k práci na následující dvě skupiny: intrinsické motivy, které přímo souvisejí s prací, a extrinsické motivy, které se nachází mimo vlastní práci (Bedrnová, Nový, 2002).

Za významné intrinsické motivy práce lze považovat:

- potřebu činnosti vůbec,
- potřebu kontaktu s druhými lidmi,
- touhu po moci,
- potřebu výkonu,
- potřebu smyslu života a seberealizace (Kocianová, 2010).

A naopak mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu (Kocianová, 2010).

Dle Herzberga se motivace dělí obdobně na dva typy, a to na vnější a vnitřní motivaci. Vnitřní motivace se zabývá vnitřním uspokojením. Pracuje s faktory vycházejícími zevnitř, tedy jde např. o odpovědnost, autonomii či možnost rozvíjet své schopnosti apod. Pod pojmem vnější motivace si lze představit záměrné vnější působení, či cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace prostřednictvím odměn a trestů (Kocianová, 2010).

Jak lze vidět pracovní motivace je ovlivňována řadou motivů, které přichází buď zevnitř nebo zvenku samotné práce a podnik by měl umět využívat pro dosažení optimální motivace na pracovišti oba dva typy.

Za dobře motivovaného pracovníka považujeme takového, který má jasně definovaný cíl a činí kroky, jejichž účelem je splnění těchto cílů. Taková motivace může přicházet vnitřně, kdy motivujeme sami sebe, ale většina lidí potřebuje vnější motivaci od podniku ve formě různých stimulů, odměn a příležitostí pro rozvoj a vzdělání (Armstrong a Stephens, 2008).

Urban (2017) se domnívá, že základními nástroji pracovní motivace jsou odměny a sankce, protože pracovníci se chovají podle toho, jakým způsobem a za co je jejich nadřazení odměňuje nebo naopak trestají.

Armstrong a Stephens (2008) uvádí následujících deset kroků, prostřednictvím kterých lze dosáhnout vysoké motivovanosti:



1. dohoda o náročných a zároveň dosažitelných cílech,
2. jasné očekávání o chování při výkonu práce,
3. poskytování zpětné vazby k výkonu,
4. při dosažení výsledků jsou nabízeny adekvátní peněžní odměny,
5. zároveň jsou poskytovány i nepeněžní odměny ve formě uznání a pochvaly,
6. upozorňování na spojitost výkonu s odměnou,
7. vytváření pracovních rolí,
8. výběr a rozvoj vedoucích týmů,
9. poskytování zkušeností a vzdělání pro rozvoj znalostí a dovedností nutných pro zlepšení výkonu,
10. ukázka, co dělat pro rozvoj kariéry.

### **1.3.2 Zdroje motivace**

Zdroje motivace jsou různé, jako jsou různí jedinci, kteří mají být motivováni, protože mají různé potřeby, zájmy či životní hodnoty. Je jasné, že jiné zdroje pro motivaci bude mít mladý člověk, který zrovna ukončil vysokou školu a jiné zdroje nalezneme u zaměstnance v předdůchodovém věku se základním vzděláním, proto je velmi složité stanovit zdroje motivace pro všechny zaměstnance.

Obecně lze za základní zdroje motivace dle Bedrnové a Nového (2007) považovat potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

#### **Potřeby**

Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace. Lze si je představit jako pocit nedostatku, který vyvolá snahu ho odstranit prostřednictvím určitých činností vedoucích k uspokojení těchto potřeb. Potřeby je možné rozdělit na sociální a biologické. Mezi biologické (primární) potřeby patří např. potřeba vody, jídla, spánku či kyslíku a mezi sociální (sekundární) potřeby můžeme zařadit potřebu lásky, seberealizace, ocenění či sebeúcty (Bedrnová a Nový, 2007).

#### **Návyky**

Návyky představují opakovaný, zafixovaný až zautomatizovaný způsob jednání člověka v dané situaci, čímž se stávají naučeným vzorcem chování a stereotypem. Návyky tedy mohou vzniknout nejen jako následek výchovy, ale může si je i vědomě vytvořit samotný

jedinec, který je vykonává (Bedrnová a Nový, 2007). Návyky mohou být jak kladné, tak záporné, kdy pod kladnými si lze představit např. pořádnost či zdravý životní styl a pod zápornými naopak nepořádnost, alkoholismus či kouření.

### **Zájmy**

Za zvláštní druh motivace lze považovat zájmy, které lze chápat jako trvalé zaměření člověka na určitou oblast, která mu přináší uspokojení. Za významný aspekt jejich projevu lze uvést šířku, hloubku a stálost zájmové orientace (Bedrnová a Nový, 2007). Druhů zájmů existuje celá řada, lze zmínit např. sportovní, výtvarné, technické či materiální zájmy (sbírka známek, motýlů).

### **Ideály**

Za ideály lze označit určité vzory nebo představy, které touží člověk napodobit. Představují tedy pro člověka určitý návod k tomu, jak se správně chovat. Odráží, čeho si člověk váží, čeho by chtěl dosáhnout nebo čeho má nedostatek. Velký vliv na jejich vznik má společenské mínění a mají velké množství forem, od životních cílů, přes představy o životním stylu, až po ideální vlastnosti (Pauknerová, 2012). Obecně lze říct, že každý člověk má nějaký svůj vlastní ideál, kterého chce dosáhnout, kterému se chce vyrovnat. Například za ideál krásy může jeden člověk považovat blondatou, hubenou, vysokou modelku a druhý naopak korpulentní, malou brunetu.

### **Hodnoty**

Co se týče hodnot, tak ty určují význam a důležitost jevům i věcem, se kterými se ve svém životě setkáváme. Určují nejen objektivní smysl věci, ale zároveň i subjektivní význam pro vybraného člověka. Hodnoty jsou tedy pro každého člověka individuální a jedinečné. Jsou ovlivněny životními zkušenostmi, úspěchy, nezdary, ale i úrovní dosaženého vzdělání. Stanovené hodnoty mají značný vliv na chování každého člověka, protože každý jedinec si vytváří vlastní systém hodnot, který je pak zdrojem jeho motivace (Bedrnová a Nový, 2002).

### **1.3.3 Motivační typy lidí**

Součástí této kapitoly bude popis jednotlivých motivačních typů lidí, mezi které patří objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.

## **Objevovatelé**

Prvním popisovaným motivačním typem jsou objevovatelé, kteří jsou tvořeni dynamickými preferencemi a užitečným zaměřením. Jejich chování je samostatné a nezávislé. Jsou netrpěliví, zvědaví, mají výraznou řeč těla a nemají rádi, když jsou někým řízeni, protože si váží své svobody. Naopak rádi zdolávají překážky a přijímají výzvy, z tohoto důvodu si často ani neužijí dobrý pocit z překonání jednotlivých překážek, protože po jejich zdolání opět hledají novou a větší výzvu. Vyznačují se racionální inteligencí. Jsou zdrojem nových nápadů i myšlenek a mají nejlepší předpoklady pro kreativní a vědeckou práci (Plamínek, 2015).

## **Usměrňovatelé**

Dalším motivačním typem jsou usměrňovatelé, kteří jsou také tvořeni dynamickými preferencemi, ale na rozdíl od objevovatelů se zaměřují na efektivitu. Přitahuje je možnost ovlivňovat další lidi. Jejich svět představuje hierarchické uspořádání společnosti. Jsou rádi středem pozornosti, jsou soutěživí a zároveň velmi vnímaví k tomu co je a není vhodné. Lidé s tímto motivačním typem pracují zejména v oblasti zábavy nebo politiky, protože jejich další význačnou vlastností je, že umí prodat myšlenky, přesvědčovat jiné lidi a být přirozeným vůdcem velké skupiny lidí. Nejméně si rozumí s objevovateli a mají tendenci je zesměšňovat (Plamínek, 2015).

Z toho lze usuzovat, že lidé tohoto motivačního typu se lépe hodí na vedoucí pozice v podniku, protože je jejich přirozeností být vůdcem.

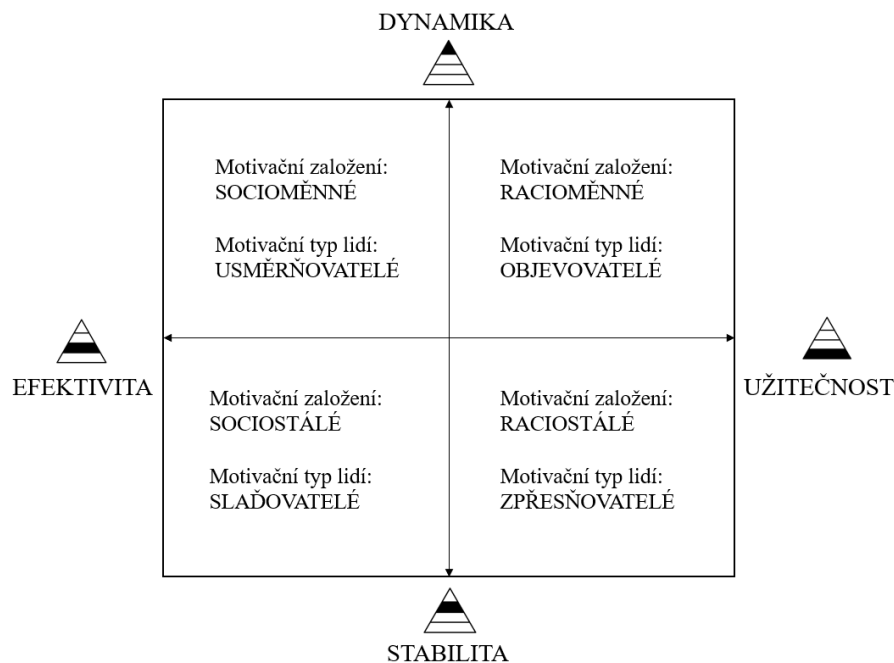
## **Sladřovatelé**

Třetí motivační typ, který bude popsán, jsou sladřovatelé. Vyznačují se zaměřením na efektivitu a stabilitu. U tohoto motivačního typu lidí se vše točí kolem vztahů s lidmi, a na rozdíl od usměrňovatelů je pro ně důležitý horizontální rozměr, kdy vytváří komunikační síť. Nezajímá je, kdo je nahoře a kdo dole ve společenském žebříčku, ale naopak se zaměřují na to, kdo s kým, jak a proč. Rádi si povídají, jsou vstřícní a mají mimořádně vyvinutou empatii. V porovnání s objevovateli, pro které je typická racionální inteligence, sladřovatelé vynikají v emocionální a sociální inteligenci. Mají snahu vytvářet dokonalé prostředí. Očekávají, že v případě potřeby jim tato snaha bude oplacena, jelikož je však svět tvořen i jinými motivačními typy lidí, bývají často zklamáni (Plamínek, 2015).

Lidé tohoto motivačního typu se dobře uplatní v profesích, kde mohou zhodnotit svou mimořádně vyvinutou empatii, například jde o povolání zdravotní sestry.

### Zpřesňovatelé

Posledním motivačním typem jsou zpřesňovatelé, pro které je typické zaměření na stabilitu a užitečnost. Netouží po dokonalém prostředí jako sladčovatelé, ale chtějí být sami dokonalí, z tohoto důvodu jsou pečliví, spolehliví, mají rádi pořádek, dobrou organizaci, precizní plnění a neradi riskují. Podstatná jsou pro ně pravidla. Jejich vystupování je racionální až chladné, protože často skrývají své emoce. Pokud však jejich trpělivost přeteče, dokáží se pořádně rozčílit. Zpřesňovatelé jsou vůči svému nadřízenému loajální a respektují ho bez ohledu na to, zda ho mají rádi či nikoliv (Plamínek, 2015).



Obrázek 4: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Plamínek, 2015)

## 1.4 Odměňování zaměstnanců

Důležitou součástí strategie každého podniku je vytvořit si dobrou strategii odměňování. Tedy systém odměňování, jehož hlavními složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny. Ty se vzájemně kombinují za účelem vytvořit systém celkové odměny, který bude svým

složením co nejvíce pozitivně ovlivňovat úroveň pracovního výkonu v podniku (Armstrong a Taylor 2015).

V rámci systému odměňování se setkáváme s řadou účinků, které působí jak na podnik, tak na jeho samotné zaměstnance. V podniku systém odměňování ovlivňuje jeho náklady a konkurenceschopnost při uspokojování potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců, které se snaží podnik přilákat. U zaměstnanců pak jde zejména o ovlivnění jejich postojů, chování a pracovní výkonnosti (St-Onge a Thériault, 2006).

Odměňování tedy nejen ovlivňuje zaměstnance, ale i samotný podnik, protože úspěšnost každého podniku je založena na dosažených výsledcích, které se odvíjí od výkonnosti každého pracovníka.

Odměňování je tudíž významnou personální oblastí jak pro podnik, tak pro pracovníky. Představuje kompenzaci za vykonanou práci a je uskutečňováno ve formě platu, mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny (Kocianová, 2010).

V rámci moderního řízení lidských zdrojů si pod pojmem odměňování zaměstnanců lze tedy představit, kromě klasické peněžní formy odměny, i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké benefity poskytované podnikem nezávisle na pracovním výkonu daného zaměstnance, a to pouze z titulu jeho pracovního poměru (Koubek, 2007).

Za cíle řízení odměňování zaměstnanců lze uvést:

- odměňování zaměstnanců dle jejich hodnoty,
- odměňování za správné věci, co je podstatné z hlediska chování a výsledků,
- vytváření kultury výkonu,
- motivování lidí, tak aby byli oddaní a angažovaní,
- pomoc při získávání kvalitních zaměstnanců a jejich následného udržení,
- tvorba procesu celkové odměny, který přisuzuje význam odměnám peněžním i nepeněžním,
- tvorba dobrých zaměstnaneckých vztahů, psychologické smlouvy,
- propojení postupů v odměňování s hodnotami zaměstnanců a cíli podniku,
- spravedlivé, transparentní a důsledné fungování spolu s rovným způsobem odměňování (Armstrong, 2007).

### **1.4.1 Faktory odměňování**

Faktory ovlivňující odměnu, její podobu a velikost, lze rozdělit do dvou skupin, a to na vnější mzdovotvorné faktory odměňování a vnitřní mzdovotvorné faktory odměňování.

Kocianová (2010) za prvé za vnější mzdovotvorné faktory odměňování považuje aktuální situaci na trhu práce, o které může podnik zjistit informace prostřednictvím mzdových šetření. Za druhé jde o aktuální znění platných zákonů, předpisů a výsledků kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, kam lze např. zařadit výšku minimální mzdy, minimálních či dohodnutých mzdových tarifů, povinných příplatků nebo placenou dovolenou.

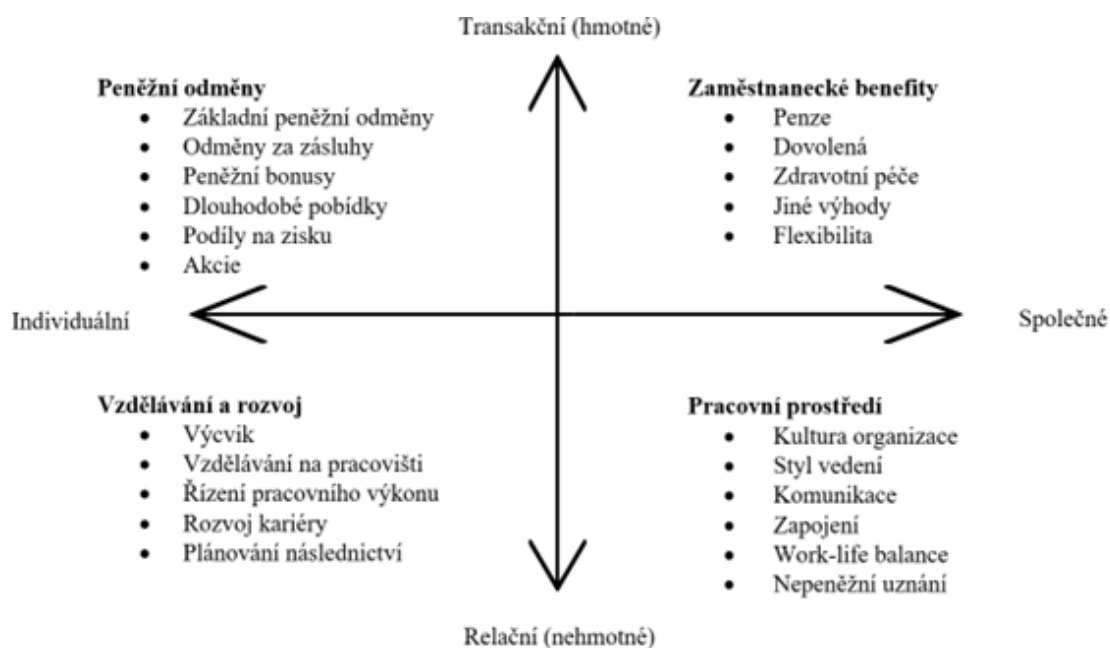
Oproti tomu vnitřní mzdovotvorné faktory se týkají zaměstnanců a pracovních míst. Lze sem řadit faktory týkající se úkolů a požadavků na pracovní místo, či jeho postavení v hierarchii podniku. Dalším faktorem jsou pracovní výsledky, chování pracovníka a jím dosahovaný výkon. Posledním třetím faktorem jsou pracovní podmínky v podniku či na konkrétním pracovním místě (Kocianová, 2010).

### **1.4.2 Celková odměna**

Pod pojmem celková odměna si lze představit vše, co zaměstnanec za jím vykonanou práci od svého zaměstnavatele dostane. Nejedná se tedy jen o samotné peníze, jak by se mohlo na první pohled zdát.

Celková odměna představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn, jako je zejména základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké benefity a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn. Veškeré tyto formy se vzájemně propojují a tvoří soudržný celek hodnotové nabídky pro zaměstnance, která jim dává jasný a pádný důvod, proč by pro podnik měli pracovat (Armstrong a Taylor 2015).

Grafické znázornění modelu celkové odměny od společnosti Towers Perrin lze vidět na následujícím obrázku 5.



**Obrázek 5: Model celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015)

Daný model se skládá z matice se čtyřmi kvadranty, kde horní dva kvadranty (peněžní odměny, zaměstnanecké benefity) reprezentují transakční neboli hmotné odměny, které jsou v podstatě peněžní povahy a hrají důležitou roli při získávání a stabilizování zaměstnanců. Jejich značnou nevýhodou je však snadná kopírovatelnost konkurencí. Dolní dva kvadranty (vzdělání a rozvoj, pracovní prostředí) pak představují relační neboli nehmotné odměny, které konkurence již tak snadno nemůže zkopírovat, proto podniku přináší výhody plynoucí z lidského kapitálu i činnosti samotných lidí. Jejich hlavní role spočívá ve zvyšování transakčních odměn. V rámci modelu celkové odměny lze vidět i souvislost mezi společnými a individuálními odměnami (Armstrong a Taylor 2015).

### 1.4.3 Mzdové formy

Dle zákona je mzda peněžním plněním či plněním peněžité hodnoty (naturální mzda), které zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci za vykonanou práci. Výše mzdy pak záleží na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Dále se odvíjí od obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti zaměstnanců či jimi dosahovaných pracovních výsledků. Za stejnou práci nebo za práci odpovídající stejné hodnotě mají zaměstnanci nárok na stejnou mzdu, plat nebo odměnu (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Mezi mzdové formy dle Koubka (2007) patří:

- časová mzda nebo plat,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce,
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti,
- mzdy a plat za přínos,
- dodatkové mzdové formy.

Bližší popis zmíněných forem mezd je uveden v následujících odstavcích.

### **Časová mzda nebo plat**

Časová mzda nebo plat představuje částku, kterou pracovník dostává za odvedenou práci, a jak už její název napovídá, její výšku určuje určitý časový interval. Ten může být měsíční, týdenní nebo hodinový. Jedná se o nejpoužívanější základní formu mzdy, která tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Z tohoto důvodu je na jejím základě posuzována spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování v podniku. Zpravidla existuje v kombinaci s příplatkem za hodnocení pracovního chování či dosažených pracovních výsledků, aby byl vyvíjen tlak na výkon. Nicméně lze ji nalézt i v čisté podobě, kdy není brán ohled na odvedený výkon (Koubek, 2007).

Časté využití této formy mzdy je způsobeno hlavně její jednoduchostí v oblasti měření odvedené práce. Podnik totiž nemusí složitě kvantifikovat výkon pracovníků, protože výšku této odměny určuje jen na základě časové délky práce. V některých případech však její čistá forma nemusí být pro podnik efektivní, protože nedostatečně motivuje jeho pracovníky k vyšším pracovním výkonům.

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejvíce používaným a zároveň nejjednodušším typem pobídkové formy mzdy. Její výška, na rozdíl od časové mzdy, kde hlavní roli hraje čas, je závislá na množství odvedené práce. Využívá se při odměňování dělnických prací. Lze se v rámci této formy setkat s úkolovou mzdou s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu nebo s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy pracovník při překročení výkonové normy má nárok na vyšší sazbu za jednotku práce, a naopak při



nesplnění výkonové normy je sazba nižší (Koubek, 2007). Jak lze vidět, úkolová mzda více motivuje pracovníky, aby odváděli vyšší pracovní výkon, nicméně její nevýhodou může být nedodržování technologických postupů a z toho plynoucí horší kvalita.

### **Podílová mzda**

Podílová neboli provizní mzda se využívá v rámci obchodních činností a v některých službách. Podstatou této mzdové formy je, že se její výška zcela nebo částečně odvíjí od prodaného množství. Pokud se odvíjí zcela, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud se odvíjí jen částečně, tak jde o případ, kdy pracovník má nárok na základní garantovaný plat, ke kterému vždy obdrží různou výšku provize dle prodaného množství (Koubek, 2007). Stejně jako u úkolové mzdy i tento typ motivuje pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu. Nicméně její nevýhodou je, že mohou nastat situace, které pracovník neovlivní. Například obsluha vleku nemůže nijak ovlivnit počasí, které s sebou přinese nižší poptávku po lyžování, tudíž nižší potřebě využít lyžařský vlek.

### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Mzdy za očekávané výsledky práce neboli penzumové mzdy jsou méně známou formou mzdy. Odměna je v tomto případě stanovena na základě předem dohodnutého výkonu či souboru prací, které musí pracovník vykonat za určité časové období v odpovídajícím množství i kvalitě. Po odvedení práce dochází ke zhodnocení dosažených výsledků, které může mít následně vliv na výšku mzdy pro další období. Předpoklad pro využívání této formy je přesně stanovit předpokládané výsledky, aby mohlo následně docházet k jejich kontrole, plánování, tvorbě pracovních postupů či norem spotřeby práce. Za typický příklad této formy mzdy lze uvést smluvní mzdu, programovou mzdu nebo mzdu s měřeným denním výkonem (Koubek, 2007).

### **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti představují poměrně nový pobídkový způsob odměňování. Výška mzdy se odvíjí od kvalifikace pracovníka, tedy od jeho znalostí a dovedností, které získal vzděláním nebo praxí v daném oboru. Zaměstnanec si může své znalosti a dovednosti v rámci dané oblasti rozšiřovat nebo je prohlubovat na vyšší úrovni. Jejím principem je vytvoření matice žádoucích znalostí a dovedností pro podnik, kdy výška sazby odměny je závislá na počtu a pořadí zvládnutých znalostí a dovedností z matice. Pro tvorbu takovéto matice podniky aktuálně používají tyto následující tři

přístupy: Hierarchický model, Model stavebních bloků a Model bodových přístupů (Koubek, 2007). Velkou výhodou této formy mzdy je, že motivuje své pracovníky se vzdělávat, díky čemu se stávají více flexibilní a s nimi i podnik, ve kterém pracují. Nevýhodu naopak mohou být vyšší náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

### **Mzdy a platy za přínos**

Výška mzdy či platu za přínos je dána dosahovanými výsledky a schopnostmi pracovníků. Představuje tedy kombinaci odměny za dosavadní výkon a za budoucí úspěšnost, čímž se stává ideálním nástrojem pro motivaci k výkonu a zároveň pro získávání a udržení schopných a vzdělaných zaměstnanců (Koubek, 2007).

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy jsou formy mzdy, které se vyznačují odměnou za výkon či zásluhy, případně za obojí. Často je podniky využívají, aby zvýšily pobídkovost svých mezd. Mohou být jak periodicky se opakující, tak jednorázové nebo vázané na kolektivní či individuální výkon. Lze zde zařadit např. odměnu za úsporu času, prémii, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření či různé příplatky (Koubek, 2007).

Lze tedy říct, že od dodatkových mzdových forem si podniky slibují vyšší pracovní úsilí svých zaměstnanců. Kdy v závěru správně nastavená výška a frekvence této odměny může, i přes její nákladovost, podniku přinést vyšší zisk.

#### **1.4.4 Zaměstnanecké benefity**

Pod pojmem zaměstnanecké benefity si lze představit různá peněžité i nepeněžité plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Jejich účelem je více motivovat zaměstnance a přimět je k vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Za další důvod, proč jsou poskytovány, lze uvést aktuální nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Z tohoto důvodu se podniky snaží zaměstnance nalákat právě na poskytování těchto benefitů vedle mzdy a zvýšit tak svou konkurenceschopnost na trhu práce při získávání kvalifikovaných pracovníků (Macháček, 2010).

Podniky by tudíž v současné situaci nízké míry nezaměstnanosti neměly opomínat jejich důležitost a měly by se je snažit zařadit do poskytované celkové odměny. Může se totiž stát, že potenciální zaměstnanec se díky nim rozhodne právě pro daný podnik.

Armstrong (2007) uvádí následující cíle zaměstnaneckých benefitů:

- poskytování konkurenceschopné a atraktivní celkové odměny, která umožňuje získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- uspokojení osobních potřeb zaměstnanců,
- posílení loajality zaměstnanců,
- poskytování některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Kromě zmíněných cílů, za jakým účelem jsou zaměstnanecké benefity poskytovány, je nutné uvést i jejich různá členění.

Za příklad je možné uvést členění z USA, kde se tyto benefity rozdělují do pěti následujících skupin:

- **požadované zákonem a vnějšími předpisy** (např. nemocenské zabezpečení),
- **související s důchodem pracovníků** (např. důchodové připojištění),
- **vztahující se k pojištění zaměstnanců** (např. příspěvek na životní a úrazové pojištění),
- **týkající se úhrady neodpracované doby** (např. placená dovolená či přestávky v práci),
- **ostatní** (např. zaměstnanecké slevy na výrobky organizace či rekreační služby) (Koubek, 2007).

S jinou klasifikací se setkáváme u Armstronga (2007), který rozděluje zaměstnanecké benefity do následujících kategorií:

- **penzijní systémy** – představují nejdůležitější výhodu,
- **osobní jistoty** – posilují osobní jistoty zaměstnanců a jeho rodiny a patří sem např. zdravotní, nemocenské či životní pojištění,
- **finanční výpomoc** – představují poskytování podnikových financí zaměstnancům ve formě půjček, výpomocí při koupi domu či poskytování slev na podnikové zboží a služby,
- **osobní potřeby** – jedná se např. o přerušování pracovní kariéry ve formě dovolené na zotavenou, dovolené v souvislosti se studiem nebo s péčí o děti či poskytování finančního poradenství, vstupů do posiloven a rekreačních zařízení,

- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – představují stále velmi ceněný benefit i přes jeho aktuální vyšší zdanění,
- **jiné benefits** – zvyšují životní úroveň zaměstnanců a lze zde zařadit např. příspěvky na ošacení, dotované stravování či úhrady za používání telefonu,
- **nehmotné výhody** – představují charakteristiku podniku a přispívají ke kvalitě pracovního života a činí podnik atraktivním místem pro zaměstnance.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Druhá kapitola diplomové práce bude zaměřena na analýzu současného stavu. Konkrétně bude na úvod charakterizováno zkoumané družstvo, dále budou uvedeny informace o jeho zaměstnancích, aktuálním systému motivace a odměňování pracovníků. Následně bude zdokumentován výzkum, který se bude skládat ze dvou částí. První část bude kvantitativní, která bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Druhá část výzkumu bude kvalitativní a bude provedena formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva.

### **2.1 Charakteristika družstva**

V rámci této kapitoly bude představeno analyzované družstvo AGRO – STONAŘOV. Konkrétně budou uvedeny základní informace o družstvu, jeho předmětu podnikání a organizační struktuře.

#### **2.1.1 Základní informace o družstvu**

AGRO – STONAŘOV, družstvo představuje zemědělský podnik, který je členem Zemědělského svazu ČR. Zabývá se rostlinnou i živočišnou výrobou na území kraje Vysočina a za dobu svého trvání nezměnil náplň své činnosti.

Jak už napovídá jeho název, jeho právní formou je družstvo, jehož celkový počet členů je aktuálně 221. Členem družstva se může stát každá právnická i fyzická osoba způsobilá k právnímu jednání. U fyzických osob není podmínkou členství pracovní vztah s družstvem. Základní členský vklad k dnešnímu dni činí 70 000 Kč. Tuto částku musí každý žadatel o členství uhradit do 30 dnů od schválení jeho členské přihlášky představenstvem (Stanovy družstva AGRO – STONAŘOV, 2005).

Základní informace o družstvu jsou shrnuty v tabulce na následující straně.

**Tabulka 2: Základní informace o společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výpis z obchodního rejstříku, [2022])

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Název společnosti:</b>   | <b>AGRO – STONAŘOV, družstvo</b>  |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 49973479  |
| <b>Sídlo:</b>               | č.p. 329, 588 33 Stonařov   |
| <b>Datum vzniku:</b>        | 26. ledna 1994  |
| <b>Předmět podnikání:</b>   | Zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje  |
|                             | Hostinská činnost   |
|                             | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  |
|                             | Silniční motorová doprava <ul style="list-style-type: none"> <li>- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,</li> <li>- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny</li> </ul> |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 1 000 000 Kč  |

### 2.1.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání družstva je zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za jejich následným účelem zpracování či dalšího prodeje. Tuto zemědělskou výrobu lze rozdělit na rostlinnou a živočišnou.

#### Rostlinná výroba

Společnost AGRO – STONAŘOV hospodaří na 2 400 ha zemědělské půdy, z toho 1 700 ha je orná půda a zbytek je tvořen trvale travnatými porosty, které se využívají systémem lučního hospodářství, tedy zajišťují krmivovou základnu v podobě travní senáže. Louky jsou sečeny dvakrát do roka.

Vzhledem k tomu, že družstvo má silnou živočišnou výrobu, pěstuje pro zajištění krmivové základny 200 ha kukuřice na siláž, 100 ha vojtěšky seté a 60 ha Landsbergské směsky. Dále se družstvo zaměřuje na pěstování tržních plodin. Jedná se o 350 ha pšenice ozimé, 50 ha pšenice jarní, 170 ha ječmene ozimého, 140 ha ječmene jarního, 300 ha řepky ozimé, 50 ha kmínu vonného, 50 ha máku setého, 50 ha ovsa nahého, 60 ha hrachu setého, 50 ha žita ozimého a 70 ha brambor konzumních (Souček, 2022).

### **Živočišná výroba**

Živočišná výroba je zaměřena na chov českého strakatého skotu pro mléko a na výkrm. Jedná se konkrétně o 700 velkých dobytčích jednotek, z čehož 450 je pro mléko a 250 na výkrm. Mléko je vyráběno ve střediscích Pavlov a Stonařov. Výkrm býků probíhá ve střediscích Pavlov a Dlouhá Brtnice. Vzhledem k dobré genetice chovu dochází také k občasnému prodeji býků k inseminaci chovů jiných podniků. Družstvo dodržuje ve svých stájích všechny standardy podmínek welfare.

### **2.1.3 Organizační struktura**

Mezi orgány družstva lze zařadit Členskou schůzi, Představenstvo a Kontrolní komisi. Nejvyšším orgánem je Členská schůze, která se svolává minimálně jednou ročně a má na starost schvalování stanov spolu s jejich změnami, volbu či odvolání orgánů družstva a jejich náhradníků, volbu či odvolání předsedy a místopředsedy družstva, schvalování účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku či způsobu úhrady ztráty, o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o sloučení, rozdělení či zrušení družstva.

Statutárním orgánem je představenstvo, které je voleno na období čtyř let a je tvořeno šesti členy, v jehož čele aktuálně stojí předsedkyně Ing. Miroslava Nikrmajerová Bártů. Místopředsdou je David Piša. Dalšími členy představenstvy jsou Václav Prycl, Tomáš Háva, Jiří Samuel a Václav Zelený. Schůze představenstva jsou svolávány zpravidla jednou za měsíc (Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020; Stanovy družstva AGRO – STONAŘOV, 2005).

Kontrolu veškeré činnosti družstva pak provádí kontrolní komise, která je volena na období čtyř let. Je tvořena čtyřmi členy, v jejímž čele stojí předseda Jiří Kacafírek, který je oprávněn účastnit se schůzí představenstva. Dalšími členy kontrolní komise jsou Miloš Frey, Jiří Vybíral a Luboš Caha. Kontrolní komise se schází minimálně jednou za tři

měsíce (Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020; Stanovy družstva AGRO – STONAŘOV, 2005).

Organizační struktura družstva je členěna na pět následujících středisek:

- středisko rostlinné výroby,
- středisko živočišné výroby,
- dílny,
- traktory, nákladní doprava, těžká mechanizace, kombajny,
- středisko správní (Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020).

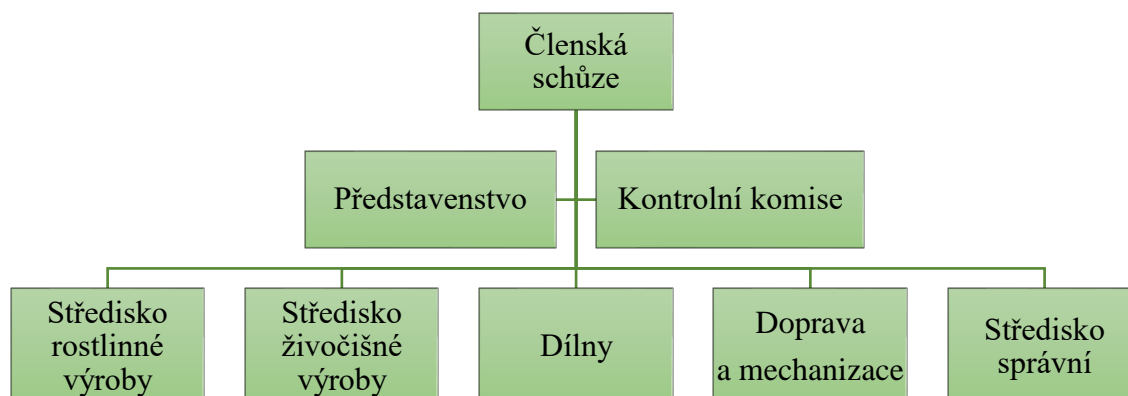
Středisko rostlinné výroby se skládá z agronomů, traktoristů a pracovníků bramborárny. V čele stojí agronomové, kteří mají odpovědnost za veškeré činnosti týkající se rostlinné výroby. Jejich práce zahrnuje plánování osevního postupu, nákup a aplikaci hnojiv spolu s přípravky na ochranu rostlin, plánování polních prací, skladování a prodej komodit. Dále se starají o administrativní práce týkající se statistik rostlinné výroby spolu s evidencí hnojiv a přípravků pro ochranu rostlin. Také zajišťují krmivovou základnu pro živočišnou výrobu.

Středisko živočišné výroby je složeno ze zootechniků, kteří jsou odpovědní za krmiče, dojiče a naháněče. Zootechnici se starají o složení krmné dávky, inseminaci, telení a také rozhodují o umístění vysokobřezích jalovic, dojnic, suchostojných a březích krav. Také zajišťují prodej mléka a skotu. V rámci administrativní práce vedou evidenční deníky, např. o laktaci krav či somatických buňkách dojnic.

Dílny spolu s traktory, nákladní dopravou, těžkou mechanizací a kombajny má na starost mechanizátor. Ten nese zároveň odpovědnost za dílenskou skupinu, která opravuje stroje pro živočišnou i rostlinnou výrobu, tak aby byl zajištěn plynulý chod výroby. Dále se mechanizátor stará o nákup a evidenci pohonných hmot spolu s pojistkami strojů.

Správní středisko je složeno z vedení družstva, v jehož čele stojí předsedkyně, která má na starost sjednávání smluv o bankovních úvěrech, dotacích a pachtech. Dále ve správním středisku nalezneme administrativu družstva. Konkrétně se jedná o ekonomku a účetní.



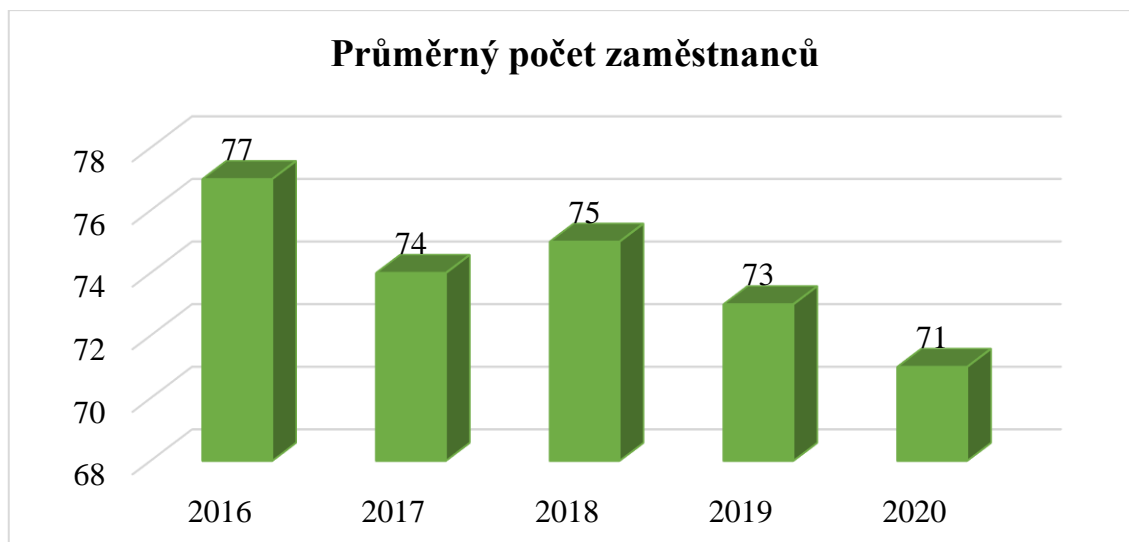


**Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020)

## 2.2 Zaměstnanci

Zemědělské družstvo AGRO – STONAŘOV se ve vztahu ke svým zaměstnancům řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Se svými zaměstnanci uzavírá pracovní poměr jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou je uzavírán zejména s novými zaměstnanci a pracovníky sezonních prací.

Vývoj průměrného počtu zaměstnanců zemědělského družstva AGRO – STONAŘOV za posledních pět let znázorňuje následující graf. Jak lze vidět k výrazným změnám v počtu zaměstnanců ve sledovaném období nedocházelo a jejich počet se pohyboval okolo 74 pracovníků. Nejvyššího počtu pracovníků dosahoval podnik v roce 2016, kdy zaměstnával konkrétně 77 pracovníků. Následující roky můžeme sledovat klesající tendenci, kdy nejméně pracovníků podnik zaměstnával v posledním sledovaném roce 2020. Tato klesající tendence v počtu pracovníků je způsobena zakoupením nových technologií. V rámci rostlinné výroby lze uvést výkonově silnější tažnou techniku, do které se agregují stroje s větším záběrem a vyšší hodinovou výkoností. V živočišné výrobě pak byly zakoupeny vozíky milk taxi, které zvyšují efektivitu práce a podnik tudíž již nemusí zaměstnávat tolik lidí.



**Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců za roky 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv družstva AGRO – STONÁŘOV, 2011-2020)

Následující tabulka znázorňuje vývoj průměrných ročních osobních nákladů na jednoho pracovníka, které společnost AGRO – STONÁŘOV vynaložila za posledních pět let. Tyto náklady se skládají z mezd a odměn, nákladů pojistného a ostatních osobních nákladů. Ve sledovaném období lze vidět rostoucí trend osobních nákladů. Nejvyšší meziroční nárůst průměrné roční mzdy a odměn lze vidět v roce 2018, kdy se průměrná roční mzda zaměstnance zvedla o 35,79 tis. Kč, což odpovídá 13% nárůstu oproti roku 2017. Naopak nejmenší meziroční nárůst byl v roce 2019, kdy se průměrná roční mzda zaměstnance zvedla o pouhých 7,24 tis. Kč, které představují 2% nárůst oproti roku 2018.

**Tabulka 3: Průměrné roční osobní náklady v tis. Kč za roky 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výročních zpráv družstva AGRO – STONÁŘOV, 2016-2020)

| Rok  | Průměrná roční mzda a odměny | Průměrné roční náklady pojistného | Průměrné ostatní roční osobní náklady |
|------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 2020 | 345,127                      | 114,254                           | 9,563                                 |
| 2019 | 320,644                      | 110,356                           | 9,548                                 |
| 2018 | 313,400                      | 108,800                           | 6,707                                 |
| 2017 | 277,608                      | 96,203                            | 3,027                                 |
| 2016 | 252,299                      | 87,870                            | 2,896                                 |

## **2.3 Aktuální systém motivace a odměňování pracovníků družstva**

Tato kapitola bude zaměřena na popis aktuálního systému odměňování pracovníků družstva. Konkrétně bude popsáno mzdové ohodnocení, zaměstnanecké benefity a další pracovní prostředky pro zajištění ochrany, spolu s rozvojem a vzděláním zaměstnanců.

### **2.3.1 Mzdové ohodnocení**

#### **Živočišná výroba**

V rámci živočišné výroby jsou dojiči a naháněči za odvedenou práci odměňováni časovou mzdou, která činí 160 Kč za jednu odpracovanou hodinu. V případě práce o víkendu a v časných ranních hodinách (5.00-7.00) se jim hodinová mzda navyšuje o 50 Kč. Dále mohou od svého nadřízeného získat osobní příplatek za dobře odvedenou práci, který se pohybuje od 500 Kč do 5 000 Kč za měsíc.

Krmiči jsou také odměňováni časovou mzdou, která činí 180 Kč za jednu odpracovanou hodinu. V případě práce o víkendu a v časných ranních hodinách je hodinový příplatek stejný jako u dojičů a naháněčů, tedy činí 50 Kč. I krmiči mohou získat od svého nadřízeného osobní příplatek v rozmezí 500 Kč až 5 000 Kč. Tento osobní příplatek nadřízení využívají, aby své podřízené motivovali k rychleji a zároveň kvalitněji odvedené práci.

V čele živočišné výroby stojí zootechnici, jejichž průměrná hrubá měsíční mzda činí 36 000 Kč. Zootechnici na rozdíl od svých podřízených již nemají motivační složku mzdy ve formě osobního příplatku.

Příplatek za práci ve svátek se řídí u všech pracovníků živočišné výroby zákoníkem práce, kdy zaměstnanci obdrží 100 % svého průměrného výdělku.

#### **Rostlinná výroba**

V rostlinné výrobě se setkáváme jak s časovou mzdou, tak mzdou úkolovou. Často při odměňování pracovníků dochází i ke kombinaci obou druhů zmíněných mezd, kdy je pracovník odměněn nejen dle délky, ale i dle množství práce, kterou odvede. Stejně jako u pracovníků živočišné výroby může nadřízený na základě dobře odvedené práce tuto mzdu ještě navýšit o osobní příplatek. Příplatek za práci o víkendu, ve svátek či v noci se

řídí zákoníkem práce. Konkrétní mzdové sazby rostlinné výroby jsou uvedeny v následujících odstavcích.

Pracovníci bramborárny pobírají mzdu pouze časovou, a to konkrétně 100 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Traktoristé pobírají také časovou mzdu, která činí 110 Kč za hodinu. K této částce však dále dostávají příplatek dle typu práce a obsluhovaného stroje.

V případě sběru sena se jedná o dvě sazby, a to 35 Kč za každý odvezený vůz o objemu do 40 m<sup>3</sup> včetně a 53 Kč za každý odvezený vůz o větším objemu. Za sběr volné slámy činí příplatek 30 Kč za každý odvezený vůz. V případě obsluhy řezačky je to 27 Kč za každý naplněný vůz a pro odvozce 48 Kč za každý odvezený návěs od řezačky. Za zajištění setí dostávají 48,50 Kč za zasetý hektar. Pomocník k setí, který naváže osivo k secímu stroji, pak už pobírá jen hodinovou sazbu ve výši 110 Kč.

Co se týče sečení luk, zde obsluha malé rotačky pobírá 105 Kč za hodinu. V případě obsluhy velké rotačky pracovník dostane 110 Kč za hodinu a navíc příplatek 20,50 Kč za posečený hektar louky. Nahrnování trávy je odměněno hodinou sazbou ve výši 110 Kč s příplatkem 39 Kč za hektar.

Obsluha postřikovače není odměňována hodinovou sazbou, ale její výdělek se odvíjí od počtu ošetřených hektarů, kdy sazba za hektar činí 15 Kč. Pracovník, co zajišťuje dovoz vody k postřikovači, je též odměněn dle počtu hektarů a jeho sazba činí 12 Kč za hektar. Pracovník zajišťující mulčování luk pobírá 110 Kč za hodinu spolu s příplatkem 28 Kč za zmulčovaný hektar.

Co se týče hnojení, zde v případě hnojení hnojem velkým rozmetadlem činí sazba 55 Kč za rozmetený vůz a 40 Kč za každý rozmetený vůz v případě využití malého rozmetadla. Při hnojení minerálními hnojivy se sazba pracovníka odvíjí dle množství aplikované dávky na hektar. Při dávce 100 kg činí sazba 13 Kč za hektar, při dávce 150 kg je sazba 14,30 Kč za hektar a v případě dávky 200 kg obdrží pracovník 15,80 Kč za každý hektar. Pro přípravu půdy k setí se provádí smykování, kde je pracovník odměněn hodinovou sazbou ve výši 110 Kč za hodinu spolu s příplatkem 39 Kč za každý připravený hektar. V rámci přípravy se také využívá předseťový kompaktor, kde je jeho obsluha odměněna 110 Kč za hodinu spolu se 48 Kč za hektar.

Naopak po sklizni je potřeba provést úpravu strniště diskovým podmítačem, kde jeho obsluha pobírá 110 Kč za hodinu spolu s příplatkem 45 Kč za obdělání hektar. Po podmítce strniště může být provedeno i podrývání, které je ohodnoceno 110 Kč za hodinu spolu s příplatkem 140 Kč za zpracovaný hektar.

Co se týče orby, zde se odměna pracovníka opět odvíjí od počtu obdělání hektarů a konečná sazba je odstupňována dle hloubky orby v rozmezí 92 Kč až 97 Kč za hektar, kde platí pravidlo, že čím hlubší orba, tím je vyšší sazba. Pokud se jedná o orbu po hnojení hnojem, sazba za hektar se pohybuje v rozmezí 96 Kč až 101 Kč za hektar.

V rámci polních prací s bramborami pracovník pobírá 110 Kč za hodinu, a navíc dostává hektarový příplatek dle typu práce. Za rýhování pole činí příplatek 24 Kč za hektar, za odkameňování je hektar ohodnocen 26 Kč a za sázení brambor dostane pracovník 29 Kč za každý hektar.

Pro sklizeň brambor je potřeba práce kombajnisty, který je odměněn 110 Kč za hodinu, a navíc dostává 7 Kč za sklizenou tunu brambor. Dále je při sklizni potřeba práce odvozce brambor, který pobírá stejnou sazbu i příplatek jako kombajnista. Na kombajnu je také zapotřebí třídění brambor, kde pracovník dostává 100 Kč za každou hodinu spolu s 6 Kč za sklizenou tunu brambor.

Obsluha sklízecí mlátičky je ohodnocena 116 Kč za hodinu a příplatek se liší dle druhu sklizené plodiny. Za sklizeň obilnin činí příplatek za každý hektar 50 Kč, za trávy a mák 74 Kč, za hrách 53 Kč a za řepku s kmínem 58 Kč.

Odvozci tržních plodin pobírají 110 Kč za hodinu a zároveň příplatek dle velikosti vozu. U velkého vozu činí příplatek 8 Kč za odvezenou tunu a 2,50 Kč za km. U malého vozu je příplatek 11 Kč za tunu a 2,50 Kč za km.

Práce lisování slámy je ohodnocena také 110 Kč za hodinu, a navíc dostává pracovník 6 až 7 Kč za slisovaný balík dle druhu plodiny (7 Kč za žito, za zbylé plodiny 6 Kč). Pracovník zajišťující odvoz a svoz balíků pobírá též 110 Kč za hodinu a k tomu dále 3 Kč za každý balík.

Vedoucími pracovníky, kteří odpovídají za rostlinnou výrobu, jsou agronomové. Jejich průměrná hrubá měsíční mzda, stejně jako u vedoucích pracovníků živočišné výroby, činí 36 000 Kč. Stejně jako zootechnici, na rozdíl od svých podřízených, již nemají motivační složku mzdy ve formě osobního příplatku.

## **Dílny, doprava a mechanizace**

Zaměstnanci úseku dílen, dopravy a mechanizace jsou odměňováni časovou mzdou, která činí 130 Kč za jednu odpracovanou hodinu. Stejně jako pracovníci živočišné a rostlinné výroby mohou od svého nadřízeného navíc získat osobní příplatek, který se pohybuje od 500 Kč do 5 000 Kč. Příplatek za práci o víkendu a ve svátek se řídí zákoníkem práce.

V čele tohoto úseku stojí mechanizátor, který dohlíží na dílenské pracovníky. Za tuto práci je ohodnocen hrubou měsíční mzdou ve výši 36 000 Kč za měsíc. Stejně jako u vedoucích pracovníků živočišné a rostlinné výroby jeho mzda již neobsahuje motivační složku ve formě osobních příplatků.

## **Správní středisko**

Pracovníci správního střediska jsou ohodnoceni časovou mzdou, která již není dále navyšována o osobní příplatky. Co se týče administrativy družstva, zde průměrná hrubá měsíční mzda ekonomky a účetní činí 30 000 Kč.

### **2.3.2 Zaměstnanecké benefity**

Zemědělské družstvo AGRO – STONARŮV mimo mzdu a osobní příplatky svým pracovníkům poskytuje i zaměstnanecké benefity. Tyto benefity jsou bez rozdílu poskytovány všem zaměstnancům.

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Jedním z hojně využívaných zaměstnaneckých benefitů, co zemědělské družstvo svým zaměstnancům poskytuje, je příspěvek na penzijní připojištění. Hodnota tohoto příspěvku je stejná pro všechny zaměstnance a činí 400 Kč měsíčně.

#### **Stravenkový paušál**

Velmi oblíbeným zaměstnaneckým benefitem u zaměstnanců je peněžitý příspěvek na stravování ve formě tzv. stravenkového paušálu, který je poskytován ve výši 70 Kč za odpracovanou směnu.

#### **Naturálie a sleva na nákup naturálií**

Posledním poskytovaným zaměstnaneckým benefitem jsou naturálie a slevy na jejich nákup. Konkrétně každý zaměstnanec má nárok jednou ročně na 50 kg brambor a 50 % slevu na nákup až 100 kg obilí.

### **2.3.3 Osobní ochranné pracovní prostředky**

Družstvo dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zajišťuje svým zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky. Konkrétně je zaměstnancům jednou ročně objednána pracovní obuv a oděv v hodnotě 2 400 Kč za jednoho pracovníka. Dále družstvo poskytuje svým zaměstnancům i mycí čisticí a dezinfekční prostředky.

### **2.3.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců**

V rámci vzdělání a rozvoje je zejména vedoucím pracovníkům umožněno se v pracovní době účastnit různých školení. Například agronomové mají možnost se až šestkrát ročně zúčastnit školení týkající se osivářství, přípravků pro ochranu rostlin nebo moderních postupů v zemědělství. Co se týče zootechniků, tak ti mohou např. navštívit školení na téma výživa a zdravotní stav zvířat, modernizace a zlepšení stájového prostředí či zlepšení ekonomiky obratu stáda.

## **2.4 Analýza dat a výsledky výzkumu**

V rámci této kapitoly budou analyzována získaná data a předneseny výsledky provedeného výzkumu, který je složen ze dvou částí. První část výzkumu tvoří dotazníkové šetření, druhou část rozhovory s vedoucími pracovníky družstva.

### **2.4.1 Dotazníkové šetření**

Data z první části výzkumu byly získány prostřednictvím dotazníku a analyzovány pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel od společnosti Microsoft. Zjištěné výsledky z výzkumu budou interpretovány prostřednictvím popisné statistiky. Pro zpracování dat budou využity tabulky s absolutními a relativními četnostmi zaokrouhlenými na celá procenta. Některé výsledky budou znázorněny i za pomoci grafů a na závěr této kapitoly bude provedeno testování stanovených hypotéz.

#### **1) Kolik Vám je let?**

Odpovědi na první otázku dotazníku nejsou zcela rovnoměrné. V podniku pracuje nejvíce zaměstnanců, jejichž stáří je 56 let a vyšší. Ti tvoří 26 % z celkového počtu pracovníků.

Naopak nejméně početnou skupinu, čítající 11 %, tvoří zaměstnanci ve věku do 25 let. Zbylé věkové skupiny zaměstnanců se pohybují okolo 20 %.

**Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 1**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Možnosti odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Méně než 25 let   | 6                 | 11 %              |
| 26–35 let         | 13                | 23 %              |
| 36–45 let         | 12                | 21 %              |
| 46–55 let         | 11                | 19 %              |
| 56 let a více     | 15                | 26 %              |
| <b>Celkem</b>     | <b>57</b>         | <b>100 %</b>      |

## 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Druhá otázka zjišťovala u respondentů jejich nejvyšší dosažené vzdělání. V následující tabulce lze vidět, že převážná část zaměstnanců, a to konkrétně 60 %, má dokončené středoškolské vzdělání s výučním listem. Druhou nejpočetnější skupinu, čítající 26 %, pak tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Nejméně jsou v podniku zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří pouhé 4 %. Tato nízká hodnota je způsobena charakterem práce v podniku, které toto vzdělání nevyžaduje.

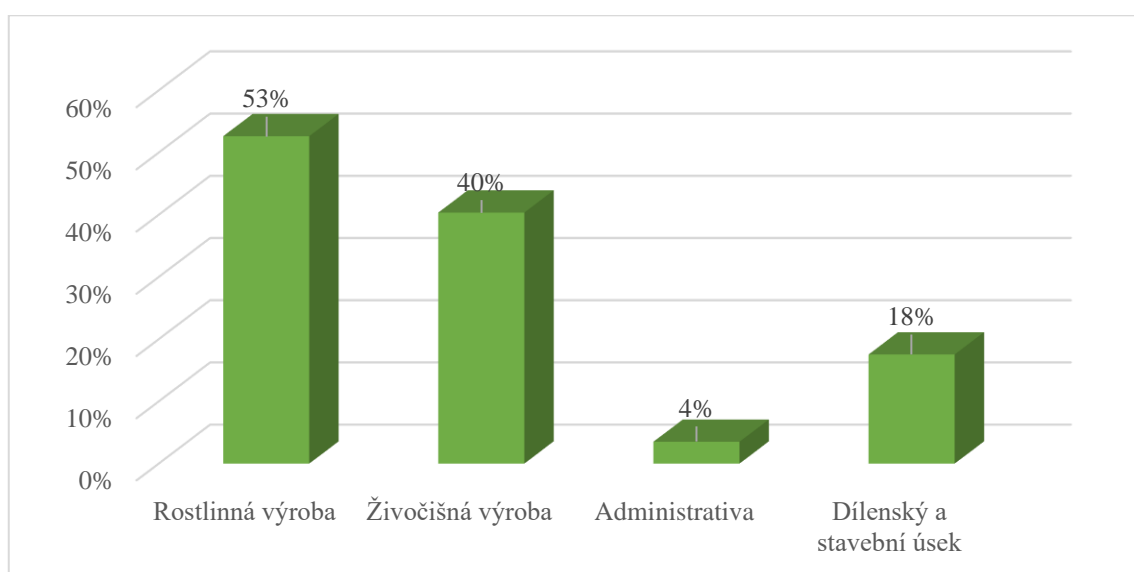
**Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Možnosti odpovědí              | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Základní                       | 6                 | 11 %              |
| Středoškolské s výučním listem | 34                | 60 %              |
| Středoškolské s maturitou      | 15                | 26 %              |
| Vysokoškolské                  | 2                 | 4 %               |
| <b>Celkem</b>                  | <b>57</b>         | <b>100 %</b>      |



### 3) Na jakém oddělení pracujete?

Třetí otázka přinesla informace k rozložení zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními. Respondenti mohli zvolit v rámci této otázky i více odpovědí, protože někteří zaměstnanci podniku působí na více odděleních. Z následujícího grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců se pohybuje v rostlinné výrobě, konkrétně tuto možnost zaškrtnulo 30 respondentů (53 %), a jen o 7 méně respondentů zvolilo jako místo svého působení živočišnou výrobu (40 %), což je logické, protože předmětem podnikání tohoto družstva je zemědělství. Naopak menší zastoupení má dílenský a stavební úsek, tuto odpověď označilo 10 respondentů (18 %), a nejméně zaměstnanců působí na administrativním oddělení, kde tuto odpověď zvolili pouze 2 respondenti (4 %).



**Graf 2: Odpovědi na otázku č. 3**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4) Jak dlouho jste zaměstnaný/á v podniku AGRO – STONAŘOV?

Odpovědi na čtvrtou otázku dotazníku přinesly informace o délce pracovního poměru jednotlivých respondentů. Konkrétně bylo zjištěno, že 46 % všech respondentů pracuje v podniku už 11 a více let. V rozmezí 6–10 let je pak v podniku zaměstnáno 12 % respondentů. Z čehož plyne, že se podniku daří udržet dlouhodobě své zaměstnance. Z celkového počtu respondentů je pak 25 % zaměstnáno v podniku 3–5 let a po 9 % jsou zastoupeny skupiny zaměstnanců, kteří pracují v podniku 1–2 roky a ti co jsou v podniku méně než 1 rok.

**Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Možnosti odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Méně než 1 rok    | 5                 | 9 %               |
| 1–2 roky          | 5                 | 9 %               |
| 3–5 let           | 14                | 25 %              |
| 6–10 let          | 7                 | 12 %              |
| 11 a více let     | 26                | 46 %              |
| <b>Celkem</b>     | <b>57</b>         | <b>100 %</b>      |

**5) Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?**

Další otázka byla zaměřena na znalost složek, které tvoří celkovou mzdu každého zaměstnance. Z této otázky vyplynulo, že 84 % respondentů je seznámeno se všemi složkami tvořící jejich mzdu, 11 % zvolilo možnost nevím a pouhých 5 % respondentů se složkami mzdy není obeznámeno. Tyto výsledky vypovídají o dobré informovanosti zaměstnanců ze strany podniku o poskytovaném systému odměňování.

**Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 5**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Možnosti odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano               | 48                | 84 %              |
| Ne                | 3                 | 5 %               |
| Nevím             | 6                 | 11 %              |
| <b>Celkem</b>     | <b>57</b>         | <b>100 %</b>      |

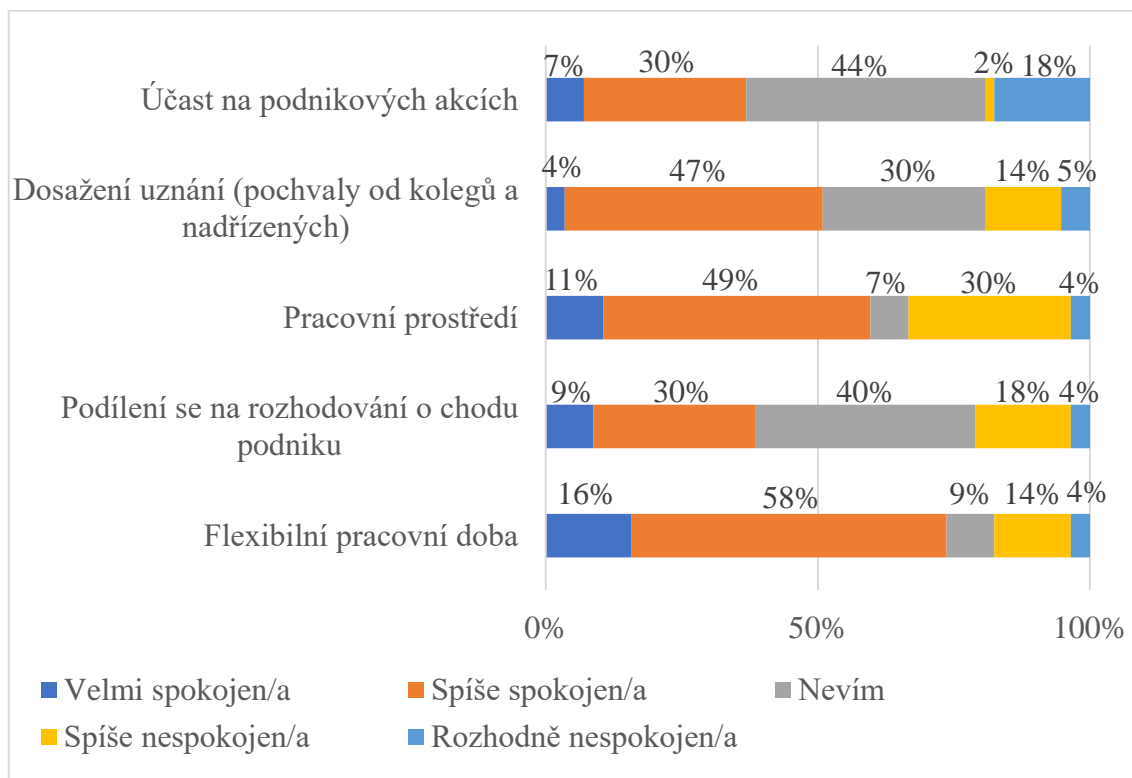
**6) Jak jste spokojen/a s následujícími nefinančními složkami odměňování?**

V rámci otázky č. 6 byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s nefinančními složkami odměňování. Konkrétně byla respondenty hodnocena spokojenost u následujících nefinančních složek: flexibilní pracovní doba, podílení se na rozhodování o chodu podniku, pracovní prostředí, dosažení uznání (pochvaly od kolegů a nadřízených) a účast na podnikových akcích. U této otázky respondenti vybírali odpověď ze škály 1-5

(1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – nevím, 4 – spíše nespokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a). Zjištěná míra spokojenosti zaměstnanců s nefinančními složkami odměňování je zobrazena na následující straně v grafu č. 3 spolu s relativními četnostmi jednotlivých odpovědí.

- **Flexibilní pracovní doba** – První nefinanční složkou odměňování, ke které se respondenti vyjadřovali byla flexibilní pracovní doba. Zde výsledky ukazují, že se jedná o oblíbenou nefinanční složku, protože 16 % zaměstnanců je velmi spokojeno a 58 % spíše spokojeno. Dalších 9 % neví, jaký je jejich názor, 14 % se domnívá, že je spíše nespokojeno a pouze 4 % jsou rozhodně nespokojena.
- **Podílení se na rozhodování o chodu podniku** – Co se týče podílení na rozhodování o chodu podniku, zde bylo u 39 % zaměstnanců zjištěno, že jsou velmi nebo spíše spokojeni. Dalších 40 % z nich uvedlo, že neví, jaká je jejich spokojenost a zbylých 22 % si myslí že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni.
- **Pracovní prostředí** – Dále byla v rámci nefinančních složek zjišťována spokojenost s pracovním prostředím. Zde u 11 % zaměstnanců bylo zaznamenáno, že jsou velmi spokojeni a u 49 %, že jsou spíše spokojeni. Svůj názor nebylo schopno vyjádřit pouhých 7 % a zbylých 34 % je s pracovním prostředím spíše nebo velmi nespokojeno.
- **Dosažení uznání (pochvaly od kolegů a nadřízených)** – Další nefinanční složkou, ke které se respondenti dotazníku vyjadřovali, bylo dosažení uznání v zaměstnání. Zde 51 % zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi nebo spíše spokojeni, 30 % uvedlo, že neví, 14 % se domnívá, že jsou spíše nespokojeni a pouze 4 % uvedla, že jsou rozhodně nespokojena. Většinový výsledek spokojenosti u tohoto faktoru značí, že je v podniku tento nejméně nákladný a zároveň nejúčinnější nástroj motivace využíván.
- **Účast na podnikových akcích** – U této nefinanční složky bylo u respondentů zjištěno, že jsou s ní ze 37 % velmi nebo spíše spokojeni, 44 % pak nebylo schopno svůj názor vyjádřit a 20 % bylo spíše nebo rozhodně nespokojeno. Vysoká hodnota u možnosti nevím a obecně u nespokojenosti bude zejména způsobena tím, že z důvodu vládních opatření zabraňujících šíření nemoci Covid-19 nebylo možné v poslední době akce tohoto typu pořádat, a tedy si

respondenti ani nemohli utvořit názor nebo pociťovali nespokojenost z absence takových akcí.



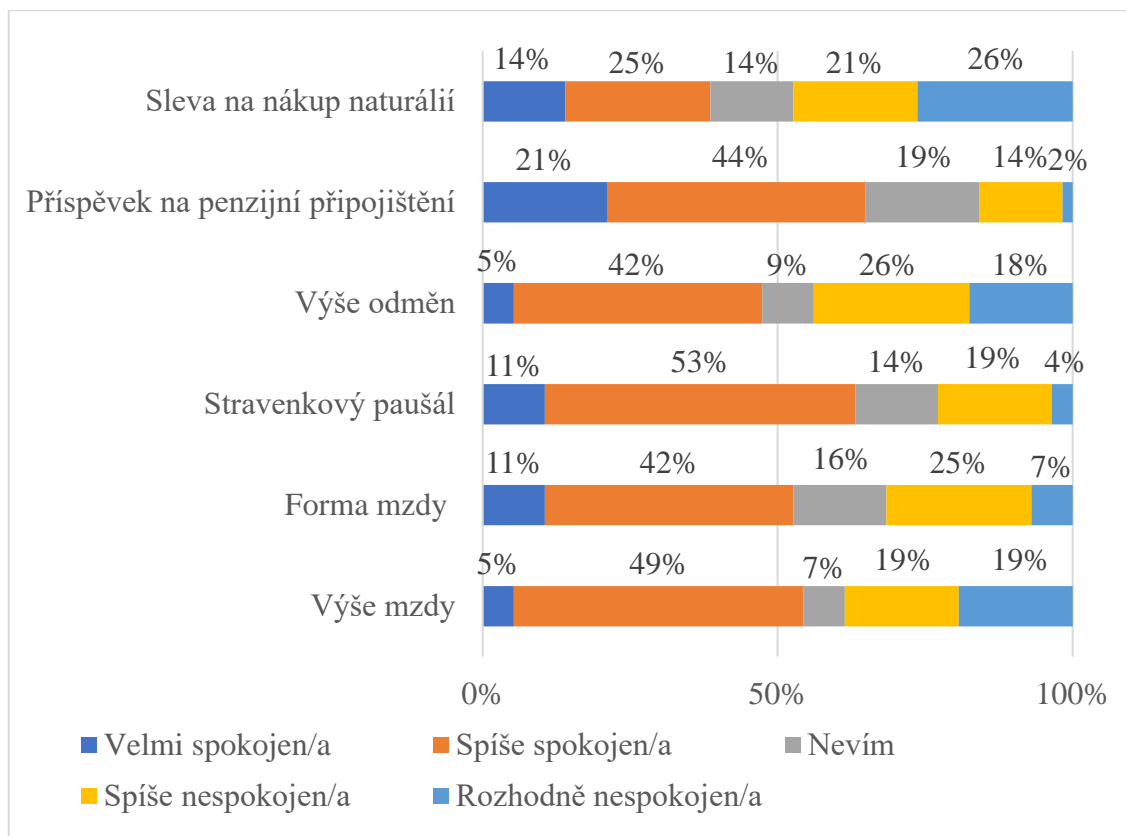
**Graf 3: Odpovědi na otázku č. 6**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 7) Jak jste spokojen/a s následujícími finančními složkami odměňování?

V otázce č. 7 byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s finančními složkami odměňování. Respondenti hodnotili svou spokojenost u následujících finančních složek: výše mzdy, forma mzdy (časová/podílová/úkolová...), stravenkový paušál, výše odměn, příspěvek na penzijní připojištění a sleva na nákup naturálií. Zaměstnanci zde opět volili svou odpověď ze škály 1-5 (1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – nevím, 4 – spíše nespokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a). Zjištěnou míru spokojenosti zaměstnanců s finančními složkami odměňování spolu s relativními četnostmi jednotlivých odpovědí lze vidět v grafu č. 4.

- **Výše mzdy** – První zkoumanou finanční složkou byla výše mzdy, kde 5 % respondentů uvedlo, že je velmi spokojeno a 49 %, že je spíše spokojeno. Dalších 7 % neví, jaká je jejich spokojenost s výší mzdy a zbylých 38 % uvedlo, že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni.

- **Forma mzdy** – Další zkoumanou finanční složkou byla forma mzdy, která si vedla, co se spokojenosti týče, dost podobně. Obecně spokojenost s ní vyjádřilo 53 %. U 16 % respondentů bylo zjištěno, že neví, jaká je jejich spokojenost a 32 % projevilo nespokojenost.
- **Stravenkový paušál** – Mezi nejlépe hodnocené finanční složky patří stravenkový paušál, se kterým je spokojeno 64 % zaměstnanců. Odpověď nevim zde zvolilo 14 % respondentů a zbylých 23 % projevilo nespokojenost.
- **Výše odměn** – Co se týče další důležité finanční složky, kterou je výše odměn, zde 5 % zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi spokojeni a 42 % si myslí, že je spíše spokojeno. Odpověď nevim byla označena u 9 % respondentů. Naopak 26 % zaměstnanců se přiklání k tomu, že jsou spíše nespokojeni a 18 % dokonce zcela nespokojeni.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – Další oblíbenou finanční složkou je příspěvek na penzijní připojištění, protože 21 % zaměstnanců je s ní velmi spokojeno a dalších 44 % uvádí, že je spíše spokojeno. U 19 % respondentů se neví, jaká je jejich spokojenost a zbylých 16 % projevilo nespokojenost.
- **Sleva na nákup naturálií** – Poslední hodnocenou a zároveň nejméně oblíbenou finanční složkou byla sleva na nákup naturálií, protože zde spokojenost vyjádřilo pouze 39 % zaměstnanců a dalších 14 % uvedlo, že neví, jaká je jejich spokojenost. Zbylých 47 % si rozdělili ti, co jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni.



**Graf 4: Odpovědi na otázku č. 7**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**8) Jak jste spokojen/a s celkovou odměnou (finanční i nefinanční složky mzdy), kterou Vám zaměstnavatel poskytuje za Vámi odvedenou práci?**

V otázce č. 8 byla zjišťována spokojenost s celkovou odměnou, tedy s nefinančními i finančními složkami mzdy. V následující tabulce č. 8 lze vidět, že většina zaměstnanců je s celkovou odměnou spokojena, 16 % zvolilo odpověď nevím a k nespokojenosti se přiklání zbylých 33 %. Odpověď na tuto otázku pak rozhodovala, zdali respondent bude odpovídat na následující otázku č. 9 či nikoliv.

**Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 8**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Možnosti odpovědí</b> | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velmi spokojen/a         | 4                        | 7 %                      |
| Spíše spokojen/a         | 26                       | 46 %                     |
| Nevím                    | 9                        | 16 %                     |
| Spíše nespokojen/a       | 12                       | 21 %                     |
| Rozhodně nespokojen/a    | 6                        | 11 %                     |
| <b>Celkem</b>            | <b>57</b>                | <b>100 %</b>             |

**9) V případě, že jste u předchozí otázky č. 8 odpověděl/a, že jste spíše nebo rozhodně nespokojen/a s celkovou odměnou, tak prosím seřad'te následující důvody dle své nespokojenosti.**

Celkem na tuto otázku odpovídalo 18 respondentů z celkového počtu 57, protože u předchozí otázky č. 8 projevili nespokojenost. Otázka č. 9 se snažila zjistit jejich hlavní důvod nespokojenosti prostřednictvím toho, že seřadí následující důvody dle své nespokojenosti. Na 1. místo umístili důvod, který nejvíce přispěl k jejich nespokojenosti a naopak důvod, který umístili na 8. místo, nejméně ovlivnil jejich nespokojenost. Respondenti seřazovali konkrétně tyto následující důvody: nízké finanční ohodnocení, nízká odměna za nadstandardní pracovní výkon, přístup nadřízeného, přístup vedení společnosti, pracovní kolektiv, pracovní prostředí, nedostatečná nabídka zaměstnaneckých benefitů a nepřehlednost systému odměňování. V následující tabulce č. 9 jsou pak tyto důvody seřazeny v pořadí od nejvíce přispívajícího k nespokojenosti těchto 18 zaměstnanců po nejméně ovlivňující jejich nespokojenost. Jak lze vidět hlavním důvodem nespokojenosti u zaměstnanců, kteří u předchozí otázky vyjádřili nespokojenost s celkovou odměnou, lze označit nízké finanční ohodnocení a nízkou odměnu za nadstandardní pracovní výkon. Naopak důvodem, který nejméně ovlivnil jejich nespokojenost byl přístup nadřízeného a pracovní kolektiv.

**Tabulka 9: Otázka č. 8 – Četnost odpovědí na otázku č. 9 dle pořadí důvodů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Důvody  | Pořadí důvodů |          |          |          |          |          |          |          |
|---|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | 1. místo      | 2. místo | 3. místo | 4. místo | 5. místo | 6. místo | 7. místo | 8. místo |
| Nízké finanční ohodnocení                     | 13 (72 %)     | 2 (11 %) | 2 (11 %) | 1 (6 %)  | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  |
| Nízká odměna za nadstandardní pracovní výkon  | 2 (11 %)      | 9 (50 %) | 5 (28 %) | 1 (6 %)  | 0 (0 %)  | 1 (6 %)  | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  |
| Přístup vedení společnosti                    | 2 (11 %)      | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  | 5 (28 %) | 5 (28 %) | 4 (22 %) | 2 (11 %) | 0 (0 %)  |
| Nedostatečná nabídka zaměstnaneckých benefitů | 0 (0 %)       | 0 (0 %)  | 6 (33 %) | 2 (11 %) | 3 (17 %) | 4 (22 %) | 2 (11 %) | 1 (6 %)  |
| Nepřehlednost systému odměňování              | 0 (0 %)       | 3 (17 %) | 2 (11 %) | 5 (28 %) | 2 (11 %) | 0 (0 %)  | 1 (6 %)  | 5 (28 %) |
| Pracovní prostředí                            | 1 (6 %)       | 2 (11 %) | 1 (6 %)  | 1 (6 %)  | 2 (11 %) | 1 (6 %)  | 6 (33 %) | 4 (22 %) |
| Pracovní kolektiv                             | 0 (0 %)       | 1 (6 %)  | 1 (6 %)  | 1 (6 %)  | 4 (22 %) | 4 (22 %) | 3 (17 %) | 4 (22 %) |
| Přístup nadřízeného                           | 0 (0 %)       | 1 (6 %)  | 1 (6 %)  | 2 (11 %) | 2 (11 %) | 4 (22 %) | 4 (22 %) | 4 (22 %) |



**10) Dle svého názoru seřad'te následující faktory podle toho, jaký by měly mít vliv na výši mzdy?**

V rámci otázky č. 10 bylo zjišťováno prostřednictvím seřazení faktorů, jaký by měly mít vliv na výši mzdy. Respondenti měli na 1. místo umístit faktor, u kterého se domnívají, že by měl mít největší vliv na výši mzdy, a naopak na 5. místo dát faktor s nejmenším vlivem. Konkrétně byly seřazovány tyto následující faktory: dosažené vzdělání, kvalita odvedené práce, pracovní pozice, počet let v oboru a délka pracovního poměru. V tabulce č. 10 jsou pak tyto faktory seřazeny dle získaných odpovědí od zaměstnanců od největšího vlivu po nejméně ovlivňující faktor na výši mzdy. Jak lze vidět, zaměstnanci se domnívají, že největší vliv na výši mzdy by měla mít kvalita odvedené práce, a naopak nejmenší vliv dosažené vzdělání.

**Tabulka 10: Otázka č. 10 – Četnost odpovědí na otázku č. 10 dle pořadí faktorů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktory                 | Pořadí faktorů |           |           |           |           |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                         | 1. místo       | 2. místo  | 3. místo  | 4. místo  | 5. místo  |
| Kvalita odvedené práce  | 50 (88 %)      | 3 (5 %)   | 3 (5 %)   | 1 (2 %)   | 0 (0 %)   |
| Pracovní pozice         | 5 (9 %)        | 27 (47 %) | 4 (7 %)   | 15 (26 %) | 6 (11 %)  |
| Počet let v oboru       | 1 (2 %)        | 18 (32 %) | 18 (32 %) | 20 (35 %) | 0 (0 %)   |
| Délka pracovního poměru | 1 (2 %)        | 6 (11 %)  | 21 (37 %) | 13 (23 %) | 16 (28 %) |
| Dosažené vzdělání       | 0 (0 %)        | 3 (5 %)   | 11 (19 %) | 8 (14 %)  | 35 (61 %) |

**11) Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svoji práci?**

Otázka č. 11 byla zaměřena na spravedlnost odměňování za vykonanou práci. Konkrétně 7 % zaměstnanců uvedlo, že jsou určité spravedlivě odměňováni a 35 % si myslí, že jsou spíše spravedlivě odměňováni. Dalších 21 % uvedlo, že neví, a naopak nespravedlnost v rámci odměňování pocítuje 37 % zaměstnanců.

**Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 11**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Možnosti odpovědí</b> | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Určitě ano               | 4                        | 7 %                      |
| Spíše ano                | 20                       | 35 %                     |
| Nevím                    | 12                       | 21 %                     |
| Spíše ne                 | 13                       | 23 %                     |
| Určitě ne                | 8                        | 14 %                     |
| <b>Celkem</b>            | <b>57</b>                | <b>100 %</b>             |

**12) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?**

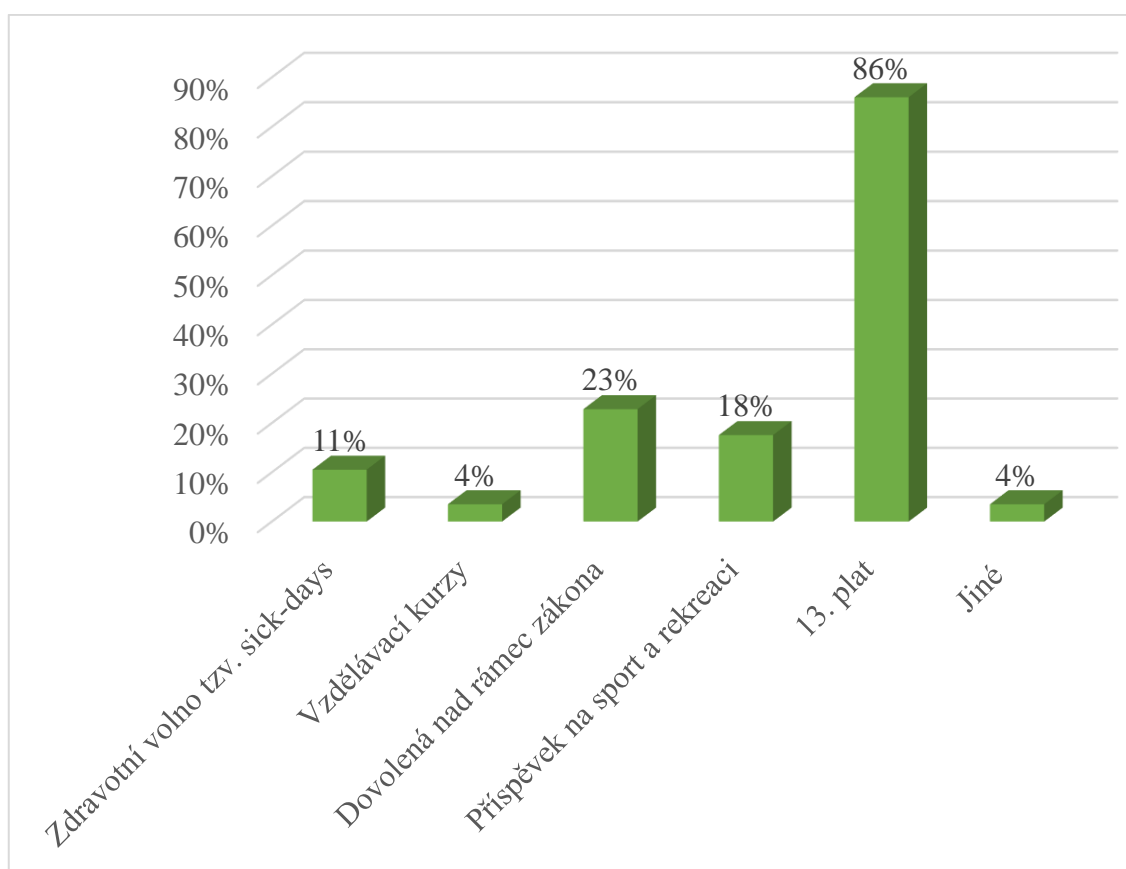
Další otázka dotazníku se zabývala spokojeností s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. V následující tabulce č. 12 lze vidět zjištěné výsledky, a to že pouhá 4 % zaměstnanců je velmi spokojena a 37 % spíše spokojena. Naopak většina zaměstnanců (56 %) je s poskytovanou nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše nebo rozhodně nespokojena a 4 % uvedla, že tyto benefity nevyužívá vůbec.

**Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 12**  
Zdroj: Vlastní zpracování

| <b>Možnosti odpovědí</b>          | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velmi spokojen/a                  | 2                        | 4 %                      |
| Spíše spokojen/a                  | 21                       | 37 %                     |
| Spíše nespokojen/a                | 15                       | 26 %                     |
| Rozhodně nespokojen/a             | 17                       | 30 %                     |
| Zaměstnanecké benefity nevyužívám | 2                        | 4 %                      |
| <b>Celkem</b>                     | <b>57</b>                | <b>100 %</b>             |

### 13) Jaké zaměstnanecké benefity byste uvítal/a, ale podnik je prozatím neposkytuje?

Z důvodu většinové nespokojenosti zaměstnanců, zjištěné prostřednictvím předchozí odpovědi budou výsledky z odpovědí na otázku č. 13 pro podnik velmi cenné, protože poskytnou podniku informace o aktuálních požadavcích zaměstnanců po zaměstnaneckých benefitech, které by přispěli k jejich celkové spokojenosti. Graf č. 5 zobrazuje zaznamenané odpovědi respondentů. Konkrétně bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanci touží po 13. platu.



Graf 5: Odpovědi na otázku č. 13  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 14) Ohodnoťte následující faktory podle toho, jak jsou důležité pro Vaši motivaci a spokojenost v práci.

V rámci otázky č. 14 bylo zjišťováno u zaměstnanců, které faktory jsou důležité pro jejich motivaci a spokojenost. Výsledky jednotlivých odpovědí zaměstnanců jsou zaznamenány v tabule č. 13 a seřazeny dle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. Za nejvíce důležitý faktor uváděli zaměstnanci výši mzdy a finančních prémie. Naopak

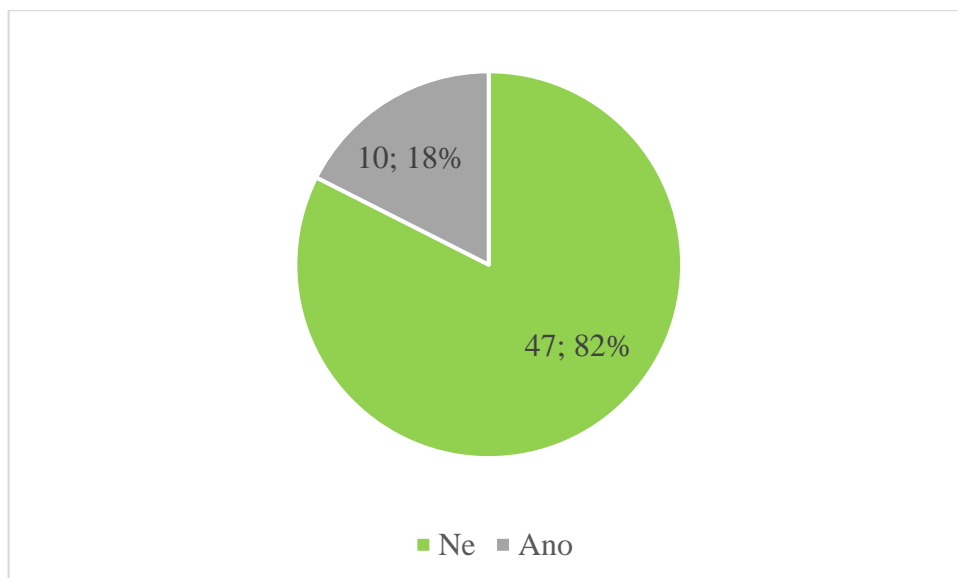
nejméně důležité jsou pro jejich motivaci a spokojenost zaměstnanecké benefity a lokace pracoviště.

**Tabulka 13: Četnost odpovědí na otázku č. 14 dle pořadí faktorů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktory                 | Pořadí faktorů |           |           |          |          |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------|----------|----------|
|                         | 1. místo       | 2. místo  | 3. místo  | 4. místo | 5. místo |
| Výše mzdy               | 45 (79 %)      | 8 (14 %)  | 4 (7 %)   | 0 (0 %)  | 0 (0 %)  |
| Finanční prémie         | 35 (61 %)      | 17 (30 %) | 4 (7 %)   | 1 (2 %)  | 0 (0 %)  |
| Vztahy na pracovišti    | 31 (54 %)      | 15 (26 %) | 6 (11 %)  | 5 (9 %)  | 0 (0 %)  |
| Pracovní doba           | 26 (46 %)      | 18 (32 %) | 11 (19 %) | 2 (4 %)  | 0 (0 %)  |
| Jistota zaměstnání      | 29 (51 %)      | 13 (23 %) | 11 (19 %) | 2 (4 %)  | 2 (4 %)  |
| Styl vedení nadřízeného | 24 (42 %)      | 20 (35 %) | 8 (14 %)  | 4 (7 %)  | 1 (2 %)  |
| Náplň práce             | 20 (35 %)      | 22 (39 %) | 11 (19 %) | 2 (4 %)  | 2 (4 %)  |
| Pracovní podmínky       | 23 (40 %)      | 16 (28 %) | 12 (21 %) | 5 (9 %)  | 1 (2 %)  |
| Lokace pracoviště       | 21 (37 %)      | 16 (28 %) | 15 (26 %) | 3 (5 %)  | 2 (4 %)  |
| Zaměstnanecké benefity  | 16 (28 %)      | 20 (35 %) | 15 (26 %) | 4 (7 %)  | 2 (4 %)  |

**15) Existují jiné faktory, které by Vás motivovali k lepším pracovním výkonům a podnik je zatím neposkytuje?**

Otázka č. 15 navazovala na předchozí otázku a ptala se zaměstnanců, zdali jsou nějaké další faktory, které by je motivovali k lepším pracovním výkonům, ale podnik je zatím neposkytuje. Většina zaměstnanců (82 %) si myslí, že nezná žádné takové faktory a 18 % uvedlo nějaký důvod, mezi kterými zaznělo např. navýšení počtu dní dovolené, každoroční navýšení mzdy o výšku inflace, příplatek za nemarodění či pořízení nové techniky.



**Graf 6: Odpovědi na otázku č. 15**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **16) Co Vás naopak nejvíce demotivuje?**

Poslední otázka dotazníku zkoumala, co zaměstnance demotivuje prostřednictvím ohodnocení následujících faktorů: neodpovídající výše mzdy, nespravedlivě přidělená výše prémie, chování nadřízeného, vztahy na pracovišti, náplň práce a pracovní podmínky. Zaměstnanci tyto faktory hodnotili na stupnici 1–5, kdy 1 značí nejvíce demotivující faktor a 5 nejméně demotivující faktor. Z následující tabulky č. 14 je patrné, že zaměstnance nejvíce demotivuje neodpovídající výše mzdy či nespravedlivě přidělená prémie, a naopak nejméně přispívá k demotivaci náplň práce.

**Tabulka 14: Četnost odpovědí na otázku č. 16 dle pořadí faktorů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktory                             | Pořadí faktorů |           |           |           |           |
|-------------------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                     | 1. místo       | 2. místo  | 3. místo  | 4. místo  | 5. místo  |
| Neodpovídající výše mzdy            | 22 (39 %)      | 14 (25 %) | 13 (23 %) | 3 (5 %)   | 5 (9 %)   |
| Nespravedlivě přidělená výše prémie | 21 (37 %)      | 17 (30 %) | 8 (14 %)  | 2 (4 %)   | 9 (16 %)  |
| Vztahy na pracovišti                | 22 (39 %)      | 13 (23 %) | 8 (14 %)  | 6 (11 %)  | 8 (14 %)  |
| Pracovní podmínky                   | 12 (21 %)      | 20 (35 %) | 10 (18 %) | 6 (11 %)  | 9 (16 %)  |
| Chování nadřízeného                 | 13 (23 %)      | 18 (32 %) | 10 (18 %) | 7 (12 %)  | 9 (16 %)  |
| Náplň práce                         | 4 (7 %)        | 16 (28 %) | 13 (23 %) | 10 (18 %) | 14 (25 %) |

### Testování hypotéz

- **Hypotéza H1 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na spokojenosti s výší mzdy.**

Ověření této hypotézy proběhne prostřednictvím dvourozměrné statistické analýzy dat, kdy za prvé je nutné stanovit hypotézy  $H_0$  a  $H_1$ .  $H_0$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně nezávislé.  $H_1$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně závislé. Kde znakem A se rozumí spokojenost s celkovou odměnou a znakem B se rozumí spokojenost s výší mzdy. Dalším krokem je vytvoření kontingenční tabulky vycházející z otázky č. 7, jejíž součástí bylo zjistit spojenost s výší mzdy a otázky č. 8, která zjišťovala spokojenost s celkovou odměnou (finanční i nefinanční složky mzdy).

**Tabulka 15: H1 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost s celkovou odměnou | Spokojenost s výší mzdy |                  |          |                    |                       |           |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|----------|--------------------|-----------------------|-----------|
|                                | Velmi spokojen/a        | Spíše spokojen/a | Nevím    | Spíše nespokojen/a | Rozhodně nespokojen/a | Celkem    |
| Velmi spokojen/a               | 3                       | 1                | 0        | 0                  | 0                     | 4         |
| Spíše spokojen/a               | 0                       | 21               | 1        | 4                  | 0                     | 26        |
| Nevím                          | 0                       | 5                | 2        | 1                  | 1                     | 9         |
| Spíše nespokojen/a             | 0                       | 1                | 1        | 6                  | 4                     | 12        |
| Rozhodně nespokojen/a          | 0                       | 0                | 0        | 0                  | 6                     | 6         |
| <b>Celkem</b>                  | <b>3</b>                | <b>28</b>        | <b>4</b> | <b>11</b>          | <b>11</b>             | <b>57</b> |

Dále je vytvořena kontingenční tabulka očekávaných četností, které jsou zjištěny prostřednictvím následujícího vzorce:

$$n\hat{p}_{ij} = \frac{\hat{p}_{ix} * \hat{p}_{xj}}{n}$$

$$\hat{p}_{ix} = \sum_{j=1}^s n_{ij} \quad \hat{p}_{xj} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

kde: i – i-tý řádek, j – j-tý sloupec, s – počet sloupců, r – počet řádků, n – počet respondentů (Kropáč, 2012).

**Tabulka 16: H1 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

| Spokojenost<br>s celkovou<br>odměnou | Spokojenost s výší mzdy |                     |        |                       |                          |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------|--------|-----------------------|--------------------------|
|                                      | Velmi<br>spokojen/a     | Spíše<br>spokojen/a | Nevím  | Spíše<br>nespokojen/a | Rozhodně<br>nespokojen/a |
| Velmi<br>spokojen/a                  | 0,2105                  | 1,9649              | 0,2807 | 0,7719                | 0,7719                   |
| Spíše<br>spokojen/a                  | 1,3684                  | 12,7719             | 1,8246 | 5,0175                | 5,0175                   |
| Nevím                                | 0,4737                  | 4,4211              | 0,6316 | 1,7368                | 1,7368                   |
| Spíše<br>nespokojen/a                | 0,6316                  | 5,8947              | 0,8421 | 2,3158                | 2,3158                   |
| Rozhodně<br>nespokojen/a             | 0,3158                  | 2,9474              | 0,4211 | 1,1579                | 1,1579                   |

Následně je prostřednictvím programu EXCEL a funkce CHITEST získána p-hodnota, která je rovna 0,00000000000083997, což je méně než hladina významnosti 5 %. Zamítáme tedy nulovou hypotézu a přijímáme alternativní. Lze tedy říct, že s rizikem omylu ve výši 5 % jsou znaky A a B na sobě závislé, tedy spokojenost s celkovou odměnou a spokojenost s výší mzdy se vzájemně ovlivňují. Za pomoci Cramérova koeficientu kontingence je poté zjištěna velikost této závislosti, kde je prvně nutné určit testové kritérium chí-kvadrát neboli  $\chi^2$  test prostřednictvím následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}$$

kde: i – i-tý řádek, j – j-tý sloupec, s – počet sloupců, r – počet řádků, n – základní soubor (Kropáč, 2012).



**Tabulka 17: H1 – Podklad pro výpočet testového kritéria**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost s celkovou odměnou | Spokojenost s výší mzdy |                  |         |                    |                       |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|---------|--------------------|-----------------------|
|                                | Velmi spokojen/a        | Spíše spokojen/a | Nevím   | Spíše nespokojen/a | Rozhodně nespokojen/a |
| Velmi spokojen/a               | 36,96053                | 0,47384          | 0,28070 | 0,77193            | 0,77193               |
| Spíše spokojen/a               | 1,36842                 | 5,30078          | 0,37264 | 0,20636            | 5,01754               |
| Nevím                          | 0,47368                 | 0,07581          | 2,96491 | 0,31260            | 0,31260               |
| Spíše nespokojen/a             | 0,63158                 | 4,06438          | 0,02961 | 5,86124            | 1,22488               |
| Rozhodně nespokojen/a          | 0,31579                 | 2,94737          | 0,42105 | 1,15789            | 20,24880              |

Výsledná hodnota testového kritéria  $\chi^2$  tedy činí 92,5668706293706 a Cramérův koeficient zjistíme za pomoci následujícího vzorce:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * (m - 1)}} = \sqrt{\frac{92,5668706293706}{57 * (5 - 1)}} = 0,6371774059$$

kde:  $\chi^2$  – testové kritérium chí-kvadrát, n – počet respondentů, m – menší číslo z počtu řádků a sloupců (Kropáč, 2012).

Zjištěná hodnota Cramérova koeficientu udává, že závislost znaků A a B (spokojenosti s celkovou odměnou a spokojeností s výší mzdy) je středně silná – průměrná, tedy počáteční hypotéza byla potvrzena.

- **Hypotéza H2 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců.**

Hypotéza H2 bude opět řešena prostřednictvím dvourozměrné statistické analýzy dat a postup bude analogický jako u předešlé hypotézy. Prvním nutným krokem je stanovení hypotéz  $H_0$  a  $H_1$ .  $H_0$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně nezávislé.  $H_1$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně závislé. Kde znakem A se rozumí

spokojenost s celkovou odměnou a znakem B se rozumí nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Dalším krokem je vytvoření kontingenčních tabulek pozorovaných a očekávaných četností vycházejících z otázky č. 2, která zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců a otázky č. 8, která se zaměřovala na zjištění spokojenosti s celkovou odměnou (finanční i nefinanční složky mzdy).

**Tabulka 18: H2 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost<br>s celkovou<br>odměnou | Nejvyšší dosažené vzdělání |                                      |                              |               |           |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------|-----------|
|                                      | Základní                   | Středoškolské<br>s výučním<br>listem | Středoškolské<br>s maturitou | Vysokoškolské | Celkem    |
| Velmi<br>spokojen/a                  | 1                          | 1                                    | 1                            | 1             | 4         |
| Spíše<br>spokojen/a                  | 5                          | 13                                   | 7                            | 1             | 26        |
| Nevím                                | 0                          | 7                                    | 2                            | 0             | 9         |
| Spíše<br>nespokojen/a                | 0                          | 7                                    | 5                            | 0             | 12        |
| Rozhodně<br>nespokojen/a             | 0                          | 6                                    | 0                            | 0             | 6         |
| <b>Celkem</b>                        | <b>6</b>                   | <b>34</b>                            | <b>15</b>                    | <b>2</b>      | <b>57</b> |

**Tabulka 19: H2 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost s celkovou odměnou | Nejvyšší dosažené vzdělání |                                |                           |               |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------|
|                                | Základní                   | Středoškolské s výučním listem | Středoškolské s maturitou | Vysokoškolské |
| Velmi spokojen/a               | 0,421052632                | 2,385964912                    | 1,052631579               | 0,140350877   |
| Spíše spokojen/a               | 2,736842105                | 15,50877193                    | 6,842105263               | 0,912280702   |
| Nevím                          | 0,947368421                | 5,368421053                    | 2,368421053               | 0,315789474   |
| Spíše nespokojen/a             | 1,263157895                | 7,157894737                    | 3,157894737               | 0,421052632   |
| Rozhodně nespokojen/a          | 0,631578947                | 3,578947368                    | 1,578947368               | 0,210526316   |

Dále je zjištěna p-hodnota za pomoci programu EXCEL a funkce CHITEST, jejíž výsledek je roven 0,122029617. Po porovnání tohoto výsledku s hladinou významnosti docházíme k závěru, že p-hodnota je vyšší než hladina významnosti 5 %. Hypotéza  $H_1$  je tedy zamítnuta a je přijata hypotéza  $H_0$ , což znamená, že znaky A a B (spokojenost s celkovou odměnou a nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců) jsou na sobě vzájemně nezávislé. Hypotéza  $H_2$  je tak vyvrácena.

- **Hypotéza H3 – Spokojenost s celkovou odměnou závisí na věku zaměstnanců.**

Poslední testovaná hypotéza bude též řešena již známým postupem prostřednictvím dvourozměrné statistické analýzy dat. Za prvé jsou opět stanoveny hypotézy  $H_1$  a  $H_0$ .  $H_0$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně nezávislé.  $H_1$  = Zkoumané znaky A a B jsou na sobě vzájemně závislé. Kde znak A představuje spokojenost s celkovou odměnou a znak B věk zaměstnanců. Dále jsou na následující straně vytvořeny již známé kontingenční tabulky pozorovaných a očekávaných četností, které vychází z otázky č. 1, která se ptala zaměstnanců na jejich věk a otázky č. 8, která se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou (finanční i nefinanční složky mzdy).

**Tabulka 20: H3 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost<br>s celkovou<br>odměnou | Věk zaměstnanců    |           |           |           |               | Celkem    |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|
|                                      | Méně<br>než 25 let | 26–35 let | 36–45 let | 46–55 let | 56 let a více |           |
| Velmi<br>spokojen/a                  | 0                  | 2         | 1         | 0         | 1             | 4         |
| Spíše<br>spokojen/a                  | 5                  | 5         | 4         | 3         | 9             | 26        |
| Nevím                                | 1                  | 2         | 3         | 2         | 1             | 9         |
| Spíše<br>nespokojen/a                | 0                  | 4         | 3         | 3         | 2             | 12        |
| Rozhodně<br>nespokojen/a             | 0                  | 0         | 1         | 3         | 2             | 6         |
| <b>Celkem</b>                        | <b>6</b>           | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>11</b> | <b>15</b>     | <b>57</b> |

**Tabulka 21: H3 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Spokojenost<br>s celkovou<br>odměnou | Věk zaměstnanců    |             |             |             |               |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                                      | Méně<br>než 25 let | 26–35 let   | 36–45 let   | 46–55 let   | 56 let a více |
| Velmi<br>spokojen/a                  | 0,421052632        | 0,912280702 | 0,842105263 | 0,771929825 | 1,052631579   |
| Spíše<br>spokojen/a                  | 2,736842105        | 5,929824561 | 5,473684211 | 5,01754386  | 6,842105263   |
| Nevím                                | 0,947368421        | 2,052631579 | 1,894736842 | 1,736842105 | 2,368421053   |
| Spíše<br>nespokojen/a                | 1,263157895        | 2,736842105 | 2,526315789 | 2,315789474 | 3,157894737   |
| Rozhodně<br>nespokojen/a             | 0,631578947        | 1,368421053 | 1,263157895 | 1,157894737 | 1,578947368   |

Výsledná p-hodnota, která byla získána za pomoci programu EXCEL a funkce CHITEST, činí 0,483575152, což je vyšší číslo než hladina významnosti 5 %. Hypotéza  $H_1$  je tedy zamítnuta a je přijata hypotéza  $H_0$ , což znamená, že znaky A a B (spokojenost s celkovou odměnou a věk zaměstnanců) jsou na sobě vzájemně nezávislé. Hypotéza  $H_3$  je tímto vyvrácena.

#### 2.4.2 Rozhovory

Druhou část výzkumu tvoří polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky střediska rostlinné výroby, živočišné výroby a dílen spolu s dopravou a mechanizací. Struktura rozhovorů byla tvořena šesti základními otázkami, kde u každé otázky bylo dále možné se zeptat i na další informace. Rozhovor poskytli dva agronomové, jeden zootechnik a mechanizátor. Konkrétní průběh a struktura rozhovorů je uvedena v příloze této diplomové práce.

### **1) Můžete mi popsat, jak jsou zaměstnanci odměňováni na Vašem oddělení?**

První pokládaná otázka v rámci rozhovorů se týkala popisu odměňování na konkrétním oddělení. Zde bylo od respondentů zjištěno, že základem odměňování na všech oddělení je hodinová mzda. Konkrétně na oddělení zemědělské výroby se na rozdíl od jiných oddělení lze setkat i s kombinací časové a úkolové mzdy. Ke zmíněnému základu mohou zaměstnanci dále získat různé prémie či bonusy od vedoucího.

### **2) Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?**

Další otázka rozhovorů se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování. Zde převažovala odpověď, že na každém oddělení nalezneme spokojené i nespokojené pracovníky. Vedoucí oddělení živočišné výroby se domnívá, že nespokojenost pracovníků na jeho oddělení plyne zejména z toho důvodu, že prémie, které svým podřízeným udělí, jsou dále ještě upravovány vyšším vedením. To nemá takový vliv na dané oddělení, a tudíž jejich úpravy nejsou často spravedlivé vůči odvedené práci konkrétního pracovníka. Vedoucí rostlinné výroby si pak myslí, že spokojenost souvisí s vykonanou snahou zaměstnance. U svých podřízených se setkává s větší spokojeností u těch pracovníků, co jsou více snaživí, dělají přesčasy, čímž získávají i vyšší peněžní ohodnocení, což pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost.

### **3) Myslíte si, že by se aktuální systém odměňování dal upravit tak, aby přinesl větší spokojenost zaměstnanců?**

V následující otázce pak bylo zjišťováno, jaké úpravy aktuálního systému odměňování by vedoucí navrhovali, aby zajistili větší spokojenost zaměstnanců na svém oddělení. Vedoucí rostlinné výroby navrhuje upravit mzdové ohodnocení. Konkrétně by své podřízené hodnotil i dle kvality odvedené práce, a nejen dle času, který svou prací stráví či počtu obdělaných hektarů, protože v zemědělství nejde jen o čas, ale i o kvalitu. K úpravě mzdového hodnocení se přiklání i druhý vedoucí rostlinné výroby, který by upravil sazby za hektar. Dalším návrhem, který zazněl pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců, je možnost zapůjčení zemědělských strojů pracovníkům podniku se slevou. Naopak vedoucí živočišné výroby doporučuje zavedení nějakých ročních či půlročních odměn.

#### **4) Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené?**

Další otázka rozhovoru byla směřována na téma motivace, a to konkrétně jakým způsobem se snaží jednotliví vedoucí své podřízené motivovat do práce. Zde vedoucí ve svých odpovědích uváděli hlavně finance, a to ve formě různých bonusů či prémie. Dále se snaží své podřízené chválit a když u nich vidí snahu, tak jsou k nim vstřícnější a pozitivně přizpůsobují své chování vůči nim.

#### **5) Myslíte si, že jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni?**

V rámci páté otázky rozhovoru byla zjišťována aktuální míra motivace zaměstnanců. Zde se většina vedoucích shodla, že jejich podřízení nejsou dostatečně motivováni. Pouze jeden z vedoucích rostlinné výroby se domnívá, že motivace jeho podřízených je průměrná.

#### **6) Co by dle vašeho názoru přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců?**

Na závěr rozhovorů byl vznesen dotaz na to, co by dle vedoucích přispělo k vyšší motivaci. V rámci rostlinné výroby se setkáváme s názorem, že větší motivaci by přineslo zvýšení mzdového ohodnocení, protože mzdy v zemědělství jsou obecně nízké. Dále by vedoucí uvítali větší pravomoc v rámci ohodnocení svých podřízených. V rámci živočišné výroby vedoucí opět zmiňuje zavedení půlročních a ročních odměn. Vedoucí pracovník dílen, dopravy a mechanizace pak obecně uvádí peníze a nijak blíže nespecifikuje, jakou formou by je pracovníkům vyplácel.

## **2.5 Diskuze výsledků výzkumu**

V rámci této kapitoly bude realizováno shrnutí zjištěných výsledků z dotazníkové šetření a rozhovorů, které byly provedeny v podniku AGRO – STONARŮV.

Z dotazníkového šetření konkrétně bylo zjištěno, že zaměstnanci tohoto podniku jsou aktuálně nejvíce spokojeni, co se týče nefinančních složek odměňování s flexibilní pracovní dobou a pracovním prostředím, a v rámci finančních složek s příspěvkem na penzijní připojištění a stravenkovým paušálem. Nicméně větší důležitost pro motivaci a spokojenost zaměstnanci přikládají výši své mzdy a finančním prémie.

Odpovědi na otázku týkající se zhodnocení celkové odměny poskytované zaměstnavatelem (finanční i nefinanční složky odměňování) přinesly zjištění, že většina zaměstnanců (53 %) je velmi nebo spíše spokojena. Pouze menší část (32 %) je spíše nebo rozhodně nespokojena, kde za důvod své nespokojenosti tito zaměstnanci nejčastěji uváděli nízké finanční ohodnocení a nízkou odměnu za nadstandardní pracovní výkon.

Co se týče nedostatků aktuálního systému odměňování, tak ty byly zjištěny v rámci nabídky zaměstnaneckých benefitů. Zde je většina zaměstnanců (56 %) s jejich nabídkou nespokojena. Konkrétně by zaměstnanci nejvíce uvítali zavedení 13. platu, případně menší část z nich dovolenou nad rámec zákona či příspěvek na sport a rekreaci.

První hypotéza odhalila vzájemnou závislost mezi spokojeností s celkovou odměnou a spokojeností s výší mzdy, kdy síla této závislosti je středně silná – průměrná. Druhá a třetí hypotéza pak přinesla zjištění, že spokojenost s celkovou odměnou nezávisí na nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců ani na jejich věku.

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva bylo následně zjištěno, že se mezi jejich podřízenými nalézají jak spokojení, tak i nespokojení pracovníci. Větší spokojenost pracovníků by dle jejich názoru přinesla změna mzdového ohodnocení v rámci rostlinné výroby. Konkrétně vedoucí navrhuje zavést hodnocení pracovníků rostlinné výroby i na základě kvality odvedené práce a upravit výši úkolové mzdy. Také zazněl návrh na umožnění zapůjčení zemědělských strojů pracovníkům podniku se slevou. Dále by vedoucí živočišné výroby ocenil větší pravomoc při ohodnocení svých podřízených, bez dalších zásahů a úprav vyššího vedení.

Co se týče motivace, zde se vedoucí pracovníci shodují, že jejich podřízení nejsou dostatečně motivováni. Jejich motivaci by se proto snažili zlepšit prostřednictvím financí, a to ve formě navýšení mezd či různých půlročních nebo ročních odměn. Pro zlepšení motivace opět zmiňují i zavedení větší pravomoci při ohodnocení svých podřízených.



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY

Poslední kapitola diplomové práce bude věnována návrhům a doporučením pro zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování družstva AGRO – STONAŘOV, které povedou k větší spokojenosti jeho zaměstnanců. Předložené návrhy a doporučení budou vycházet ze získaných výsledků z provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva. Součástí každého předloženého návrhu bude i vyčíslení předpokládaných nákladů na jeho realizaci. Konkrétně bude navrženo upravit mzdové ohodnocení v rámci rostlinné výroby, zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu v celém podniku, vyslat na školení vedoucí pracovníky za účelem zlepšení motivace a zvýšit jejich pravomoc při ohodnocení jejich podřízených, spolu s rozšířením nabídky zaměstnaneckých benefitů.

#### 3.1 Úprava mzdového ohodnocení v rámci rostlinné výroby

První uvedený návrh vedoucí ke zlepšení současného stavu bude vycházet z poznatků, které přinesly rozhovory s vedoucími pracovníky rostlinné výroby. Konkrétně navrhuji upravit mzdové ohodnocení následujícím způsobem:

- navýšení příplatku na 54,50 Kč za zasetý hektar,
  - navýšení příplatku na 27 Kč za posečený hektar louky,
  - navýšení příplatku na 73 Kč za rozmetený vůz velkým rozmetadlem,
  - navýšení příplatku na 55 Kč za rozmetený vůz malým rozmetadlem,
  - změna mzdového ohodnocení v případě orby
    - samotná orba 60 Kč/ha,
    - orba s hnojem 90 Kč/ha
- + příplatek za kvalitu od 0 do 800 Kč/den.

První úprava se bude týkat setí, kdy navrhuji navýšit traktoristovi úkolovou mzdu o 6 Kč z původních 48,50 Kč za zasetý hektar na 54,50 Kč/ha. Od daného navýšení se očekává jeho vyšší motivace k rychlejšímu dokončení práce. Vzhledem k tomu, že podnik zasévá 1 500 ha, daná změna podnik přijde ročně i s odvody na sociální a zdravotní pojištění na 12 042 Kč. Zmíněná částka pro podnik není nijak velkým nákladem, ale vzhledem

k tomu, že má zmíněnou práci na starost jeden člověk, zvýšení jeho mzdy pro něj bude již znatelné.

Další úprava vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků se zaměří na zvýšení úkolové mzdy za posečený hektar louky. Doporučuji tuto mzdu navýšit o 6,50 Kč z původních částky 20,50 Kč/ha na 27 Kč/ha. Náklad na zavedení této změny spolu s odvody bude ročně činit 12 350 Kč, protože sečení probíhá na 710 ha luk dvakrát ročně. Vzhledem k tomu, že tuto práci opět vykonává jen jeden člověk, navýšení jeho mzdy bude znatelné a přispěje k jeho větší spokojenosti.

Třetí změna v rámci úprav mzdového ohodnocení se bude týkat hnojení. Zde doporučuji navýšit sazbu u velkého rozmetadla o 18 Kč, tedy se bude jednat o zvýšení z původních 55 Kč za rozmetený vůz na 73 Kč. U malého rozmetadla pak navrhuji navýšení o 15 Kč z původních 40 Kč za rozmetený vůz na 55 Kč. Obě zmíněné změny podnik vyjdou spolu i s odvody na pojištění na 19 548 Kč, protože podnik vyprodukuje 8 000 tun hnoje, z nichž 2 600 tun rozmetou malá rozmetadla a zbytek velká rozmetadla. Kdy na malé rozmetadlo se v průměru naloží 6 tun hnoje a na velké rozmetadlo se v průměru naloží 12 tun hnoje. Od navýšení těchto sazeb se opět očekává větší motivace pracovníků a zároveň zvýšení jejich spokojenosti vzhledem k vyššímu mzdovému ohodnocení, které se zvedne v průměru o 3 653 Kč na jednoho pracovníka.

Poslední navrhovaná změna v rámci mzdového ohodnocení se bude zaměřovat na orbu, kde doporučuji stanovit jednotnou sazbu za samotnou orbu na 60 Kč/ha z původních sazeb za hektar v rozmezí 92 Kč až 97 Kč. V případě orby s hnojem bude jednotná sazba stanovena na 90 Kč/ha z původních sazeb v rozmezí 96 Kč až 101 Kč. Snížení sazeb však bude zaměstnancům kompenzováno příplatkem za kvalitu, který stanoví vedoucí dle odvedené práce a jeho výška může činit až 800 Kč. Vyčíslení nákladů na zavedení této změny je obtížné, protože nelze přesně předem určit, jak kvalitní práci budou pracovníci odvádět. Lze však určit maximální náklady v případě velmi kvalitně odvedené práce, které by spolu s odvody dosahovaly výšky 42 013 Kč. Orbu v podniku mají na starost dva lidé, jejich průměrná hrubá roční mzda se tedy může zvýšit až o 15 700 Kč. Dané zvýšení tedy opět určitě přispěje k větší motivaci a spokojenosti pracovníků.

**Tabulka 22: Náklady na upravení mzdového ohodnocení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

|  |                  |
|--|------------------|
| Náklady na navýšení příplatku za zasetý hektar         | 12 042 Kč        |
| Náklady na navýšení příplatku za posečený hektar louky | 12 350 Kč        |
| Náklady na navýšení příplatku u velkého rozmetadla     | 10 838 Kč        |
| Náklady na navýšení příplatku u malého rozmetadla      | 8 710 Kč         |
| Maximální náklady na změnu mzdového ohodnocení u orby  | 42 013 Kč        |
| <b>Celkové náklady na upravení mzdového ohodnocení</b> | <b>85 953 Kč</b> |

### 3.2 Pravidelná komunikace a zpětná vazba

Na základě odpovědí z rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva bylo zjištěno, že pravidelná komunikace a zpětná vazba na vykonanou práci v současné době neprobíhá. Vedoucí pracovníci se sice snaží občas své podřízené pochválit a sdělit jim zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, nicméně takové hodnocení v podniku není pravidelné ani není žádným způsobem formalizované.

Z výše uvedeného důvodu proto navrhuji zavedení pravidelného hodnocení řadových pracovníků na konci měsíce května a listopadu. Dané termíny byly zvoleny záměrně vzhledem k rozložení sezónních prací v zemědělství. V rozmezí měsíců února až května totiž probíhají jarní práce na polích, jako je např. setí jarních plodin, chemická ochrana či hlavní hnojení. Druhá část zemědělské roku pak probíhá v rozmezí měsíců července až listopadu, kdy je na polích uskutečňována sklizeň tržních plodin a komodit pro zajištění krmivové základny, spolu s následnými podzimními pracemi včetně zásevu ozimých plodin.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení by hodnotili své podřízené za prvé písemnou formou prostřednictvím hodnotícího formuláře. Za druhé by proběhl osobní rozhovor, kde by se jak vedoucí, tak i řadový pracovník, mohli vyjádřit k provedenému hodnocení. Zmíněný formulář by hodnotil u každého pracovníka čtyři aspekty, a to konkrétně kvalitu odvedené práce, množství odvedené práce, spolehlivost a samostatnost při výkonu práce a iniciativu spolu s pečlivostí při výkonu práce. Každý tento zmíněný aspekt by byl prvně

ohodnocen na stupnici od nedostačujícího až po nadstandardní a následně doplněn slovním komentářem vedoucího, proč zvolil zrovna takové hodnocení. Konkrétní vizuální podobu tohoto formuláře lze nalézt v příloze 3.

Za náklady na zavedení tohoto návrhu lze považovat náklady obětované příležitosti, které lze vyčíslit v podobě mezd vedoucích i řadových pracovníků. U vedoucích by se jednalo o čas obětovaný na vyplnění hodnotícího formuláře a následně strávený rozhovorem. U řadových pracovníků pouze o čas obětovaný rozhovoru.

Vedoucí pracovníci družstva odhadují průměrný čas na vyplnění jednoho hodnotícího formuláře na 15 minut a čas potřebný pro realizaci rozhovoru na 30 minut. Průměrná hrubá měsíční mzda vedoucího pracovníka činí 36 000 Kč a řadového zaměstnance 28 218 Kč. Za předpokladu, že by byl průměrný počet zaměstnanců v následujících letech 71, jako tomu bylo v roce 2020, z nichž by bylo vyloučeno 6 lidí, kteří aktuálně vykonávají vedoucí pozici v družstvu, bylo by nutné, aby vedoucí vyplnili 65 formulářů a rozhovory provedli s 65 řadovými pracovníky. Vyčíslení celkových nákladů na vyplnění hodnotících formulářů a provedení rozhovorů je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka 23: Náklady na zavedení hodnocení zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva družstva AGRO – STONARŮV, 2020)

|   |                     |
|---|---------------------|
| Celkový čas na vyplněním všech formulářů                    | 975 min = 16,25 hod |
| Celkový čas na rozhovory                                    | 1950 min = 32,5 hod |
| Průměrná hrubá hodinová mzda vedoucího                      | 214,29 Kč           |
| Sociální a zdravotní pojištění vedoucího (33,8 %)           | 72,43 Kč            |
| Průměrná hrubá hodinová mzda vedoucího s odvody             | 286,72 Kč           |
| Průměrná hrubá hodinová mzda řadového pracovníka            | 167,97 Kč           |
| Sociální a zdravotní pojištění řadového pracovníka (33,8 %) | 56,77 Kč            |
| Průměrná hrubá hodinová mzda řadového pracovníka s odvody   | 224,74 Kč           |
| <b>Náklady na vyplnění všech formulářů</b>                  | <b>4 659,20 Kč</b>  |
| <b>Náklady na rozhovory</b>                                 | <b>16 622,45 Kč</b> |
| <b>Náklady celkem</b>                                       | <b>21 281,65 Kč</b> |

### 3.3 Školení vedoucích pracovníků pro zlepšení motivace

Dále navrhuji pro zlepšení vzájemné komunikace vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení s jejich podřízenými, aby vedoucí absolvovali nějaký vzdělávací kurz. V rámci takového kurzu si vedení osvojí dovednosti jako je vedení či efektivní komunikace, která dovede vzbudit v podřízených vyšší motivaci k práci.

Nabídka takových kurzů je široká a podnik si tedy může vybrat kurz dle svých časových a finančních možností. V rámci nabídky lze nalézt kurzy jak prezenční, tak i v distanční formě, mohou být jednodenní i vícedenní. Pro lepší osvojení dovedností doporučuji zemědělskému družstvu využít nabídku prezenčních kurzů, což by neměl být problém i s ohledem na aktuálně ustupující pandemii COVID – 19.

Vzdělávací akce takového typu nabízí například společnosti TSM, spol. s r. o., VOX a.s. či ICT Pro s.r.o. V následujících tabulkách jsou uvedeny příklady konkrétních kurzů zmíněných společností, které by podnik pro rozvoj svých vedoucích pracovníků mohl využít. V každé tabulce nalezneme informace k danému kurzu, konkrétně bude uveden název kurzu, poskytovatel, místo konání, jeho délka, cena a krátký popis.

**Tabulka 24: Informace ke kurzu Podřízený zaměstnanec od A do Z**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podřízený zaměstnanec od A do Z – dvoudenní seminář, © 2022)

|              |   |
|--------------|---|
| Název kurzu  | Podřízený zaměstnanec od A do Z   |
| Poskytovatel | VOX a.s.  |
| Místo konání | Praha   |
| Délka kurzu  | 2 dny (9.00 – 16.00)  |
| Cena         | Dle počtu účastníků od 7 990 Kč bez DPH   |
| Popis kurzu  | Kurz provede účastníky pracovním procesem zaměstnance, a to od jeho výběru, přes vzájemnou komunikaci, předávání zpětné vazby, motivace až po ukončení pracovního poměru. |

**Tabulka 25: Informace ke kurzu Vedení a motivace týmu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení a motivace týmu (MNGM25), © 2011-2021)

|              |  |
|--------------|--|
| Název kurzu  | Vedení a motivace týmu   |
| Poskytovatel | ICT Pro s.r.o.   |
| Místo konání | Brno   |
| Délka kurzu  | 1 den (9.00 – 17.00)   |
| Cena         | 7 500 Kč bez DPH   |
| Popis kurzu  | Kurz pomůže účastníkům zjistit, jaký vliv má motivace na výkon jejich podřízených. Poskytne jim typy k účinné finanční i nefinanční motivaci a podívá se na význam firemní kultury v souvislosti s motivací jedince. |

**Tabulka 26: Informace ke kurzu Vedení a motivace zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení a motivace zaměstnanců, © 2022)

|              |  |
|--------------|--|
| Název kurzu  | Vedení a motivace zaměstnanců  |
| Poskytovatel | TSM, spol. s r. o.   |
| Místo konání | Praha  |
| Délka kurzu  | 1 den (9.30 – 15.30)   |
| Cena         | 1 736 Kč bez DPH   |
| Popis kurzu  | Cílem kurzu je účastníkům poskytnout přehled o motivačních technikách a faktorech, zdokonalit se v používání účinných forem motivace, spolu s osvojením umění si získat a udržet pracovní úsilí svých podřízených ve prospěch podniku. |

Z uvedené nabídky kurzů bych podniku doporučila vybrat kurz od společnosti VOX a.s. A to z toho důvodu, že oproti jiným poskytne účastníkům ucelené informace o průběhu celého pracovního procesu zaměstnance a je vhodný pro vedoucí i manažery všech úrovní řízení. V případě účasti 5 vedoucích pracovníků (dva z oddělení rostlinné výroby, dva z oddělení živočišné výroby a jeden z oddělení dílen, dopravy a mechanizace) by cena

kurzu činila 33 958 Kč bez DPH. V rámci této ceny však nejsou zahrnuty náklady na dopravu a ubytování.

### **3.4 Zvýšení pravomocí vedoucích pracovníků**

Na základě provedeného rozhovoru s vedoucími pracovníky družstva byl zjištěn nedostatek v rámci aktuálního systému ohodnocení pracovníků. Vedoucí jednotlivých oddělení výši mzdového ohodnocení svých podřízených aktuálně předkládají vyššímu vedení, které následně provádí další úpravy. Tyto úpravy však nejsou často spravedlivé, protože vyšší vedení nemá takový vhled na pracoviště jako přímý nadřízený daného pracovníka. Což může vést ke zbytečným pocitům nespravedlnosti, které následně přispějí k vyšší nespokojenosti pracovníků, a mohou až vyvolat jejich případnou demotivaci.

Z tohoto důvodu za účelem zlepšení komunikace v podniku, a to zejména zpětné vazby na provedenou práci, doporučuji zvýšit pravomoc vedoucích pracovníků, kdy ohodnocení jejich podřízených nebude dále podléhat dalším úpravám ze strany vyššího vedení. Vedoucí pracovník daného oddělení totiž má mnohem větší přehled o tom, co se děje na jeho oddělení a může tedy lépe zhodnotit odvedenou práci daného zaměstnance. Takové ohodnocení bude více spravedlivé a může i přispět k vyšší spokojenosti na pracovišti. Navíc díky této větší pravomoci mohou vedoucí pracovníci lépe motivovat své podřízené. Zmíněné doporučení nebude podnik nic stát, protože vedoucí pracovníci dostanou od vyššího vedení celkový rozpočet na mzdové ohodnocení, který následně spravedlivě rozdělí mezi své podřízené dle kvality odvedené práce.

### **3.5 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů**

Výsledky dotazníkové šetření přinesly zjištění, že většina zaměstnanců je nespokojena s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů, proto se v rámci svých návrhů zaměřím na jejich rozšíření.

### 3.5.1 Zavedení 13. platu

Na základě obdržených odpovědí z dotazníků od zaměstnanců družstva bylo zjištěno, že 86 % všech respondentů by ocenilo zavedení 13. platu. Z tohoto důvodu pro zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců doporučují zemědělskému družstvu rozšířit svou nabídku zaměstnaneckých benefitů o 13. plat.

Vzhledem k tomu, že vedoucí jednotlivých oddělení v rámci rozhovorů upozornili na aktuálně nedostatečnou motivaci, doporučují tento benefit zároveň využít jako nástroj pro zvýšení motivace. Konkrétně by byl vyplácen ve dvou výškách, a to buď ve výši 50 % nebo 100 % průměrného měsíčního výdělku na základě předem stanovených podmínek.

Tyto podmínky by spočívaly v počtu odpracovaných hodin přesčasů, kdy nárok na vyplacení 13. platu ve výši 50 % by měl zaměstnanec při odpracování 150 hodin přesčasů za rok a ve výši 100 % v případě 250 hodin přesčasů za rok. Zmíněný počet hodin přesčasů byl stanoven na základě konzultace s vedoucím pracovníkem rostlinné výroby a podniku by pomohl pokrýt nedostatek pracovní síly v zemědělství.

Z informací od vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení bylo zjištěno, že v současné době výšky 150 hodin přesčasů dosahuje zhruba 24 % pracovníků a výšky 250 hodin přesčasů zhruba 22,5 % pracovníků. Při zavedení 13. platu očekávají navýšení u 150 hodin přesčasů na 41 % a u 250 hodin přesčasů na 46,5 %. Na základě tohoto předpokladu byly v následující tabulce vyčísleny finanční náklady pro podnik v případě zavedení tohoto benefitu.

**Tabulka 27: Náklady na zavedení 13. platu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020)

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Měsíční osobní náklady před zavedením | 2774,583 tis. Kč        |
| Náklady na 13. plat ve výši 50 %      | 1137,579 tis. Kč.       |
| Náklady na 13. plat ve výši 100 %     | 1290,181 tis. Kč        |
| Náklady na vyšší přesčasy             | 1390,493 tis. Kč        |
| Roční osobní náklady před zavedením   | 33295 tis. Kč           |
| Roční osobní náklady po zavedení      | 37113,253 tis. Kč       |
| <b>Rozdíl</b>                         | <b>3818,253 tis. Kč</b> |



Jak lze vidět v tabulce č. 27 náklady na zavedení 13. platu by činily 3 818 253 Kč. I když se počáteční náklady zdají být vysoké, jeho zavedení by se podniku vyplatilo. Protože dle vedoucích pracovníků by se tím výrazně zkrátila délka polních prací. Mezi tyto práce lze zařadit setí ozimých plodin, aplikaci hnoje, podzimní orbu, senážování, odkameňování, odvoz balíků slámy či sběr kamene. Což by v konečném důsledku vyústilo ke zvýšení tržeb a zároveň snížení nákladů na hnojiva a opravu strojů.

V současnosti se podnik potýká s problémem pozdního setí u řepky ozimé a pšenice ozimé, což vede k depresi jejich výnosu. Ideální termín setí u řepky pro danou oblast je v rozmezí 10. až 20. srpna. V podniku je však obvyklé, že se řepka vysévá ještě mezi 25. až 30. srpnem. Díky pozorování agronomů však bylo zjištěno, že rozdíl ve výnosu takto setých řepok je v průměr asi 0,5 t/ha, protože 80 ha řepky se seje až v pozdním termínu. Cena řepky se pohybuje okolo 20 000 Kč/t. Včasné setí řepky by tudíž zvýšilo tržbu podniku o 800 000 Kč. Co se týče zásevu pšenice, tak ten je nejvhodnější provést od října do začátku listopadu, v podniku je však pravidlem, že u 50 ha pšenice setí probíhá až koncem listopadu, či dokonce začátkem prosince. Což vede ke snížení výnosu o 1 tunu. Cena pšenice se pohybuje okolo 7 000 Kč/t, z čeho vyplývá, že tržba u pšenice by se v podniku zvýšila o 450 000 Kč. Tržby za obě zmíněné plodiny při včasné setí by se tedy zvýšily o 1 250 000 Kč (Souček, 2022).

Dále má družstvo také problémy s včasnou aplikací hnoje a jeho zapravením na podzim, k těmto pracím často dochází i v lednu až únoru, což vede v konečném důsledku k finanční ztrátě podniku.

Agronomové v rostlinné výrobě uvedli, že při pozdní aplikaci hnoje a jeho zapravení, dochází k denitrifikaci dusíku z hnoje asi na 70 ha. Odborným odhadem dále došli k tomu, že se uvolní nejméně 40 kg dusíku, který pak chybí pro následnou plodinu. Dochází zde tedy ke dvojnásobné ztrátě, a to jak na hnojivu, tak i výnosu. Při přepočtu ceny dusíku z nitratového hnojiva je známo, že 40 kg dusíku stojí 2 650 Kč. Tedy v případě zavedení 13. platu může podnik ušetřit 185 500 Kč. U výnosů silážní kukuřice dochází k podobnému problému, který se projeví snížením výnosu asi o 5 tun zelené hmoty při sušině 32 %. Tuna silážní kukuřice stojí okolo 700 Kč/t, z čeho plyne, že tržby podniku by se zvýšily o 245 000 Kč (Souček, 2022).

Problém s podzimní orbou je podobný jako u předchozí problematiky. Jarní orbou podnik provádí na 50 ha. Dochází k horší infiltraci zimní vláh, menší nitrifikaci posklizňových zbytků, což vede k úbytku asi 20 kg dusíku na hektar. Tato práce předchází setí ječmene jarnímu, u kterého pak dochází ke snížení výnosu o 0,5 t/ha. Tuna ječmene se pohybuje okolo 7 500 Kč/t. Z toho plyne, že na dusíku by se ušetřilo 66 250 Kč a výnos z ječmene by se zvedl o 187 500 Kč (Souček, 2022).

V neposlední řadě je velkou problematikou podniku senážování. Podnik má silnou živočišnou výrobu a pro krmivovou základnu vytváří 11 senážních jam. Průměrná senáž do jedné jámy trvá kvůli pomalému sečení pět dní, ovšem dle agronomů by tato doba šla zkrátit o dva dny.

Z důvodu delší doby odkrytí senážní jámy dochází ke zhoršení konzervace i její kvality a podnik je nucen vyřadit v průměru 15 % senáže. V případě urychlení prací agronomové odhadují ztrátu na 5 %. Podnik celkově vyprodukuje 18 000 tun travní senáže a její cena za tunu se pohybuje okolo 300 Kč. Zmíněné urychlení prací tedy podniku ušetří 540 000 Kč, které by jinak musel vynaložit za nákup krmiva (Souček, 2022).

Dále aktuální kvalita práce při odkameňování brambor je v družstvu velmi tristní, protože pracovníků je nedostatek a práce se dělají ve spěchu. Z tohoto důvodu proto dle agronomů nyní dochází k otlučení brambor kamením, načež vznikají při skladování ztráty minimálně 5 %. V podniku se sklízí konzumní brambory na 20 ha, kde výnos činí 40 tun a cena těchto brambor odpovídá 4 Kč/kg. Dále družstvo pěstuje na 40 ha škrobové brambory, jejichž výnos je 50 tun a cena činí 2 Kč/kg. Také nesmíme zapomenout na 10 ha sadbových brambor, jejichž výnos je 30 tun a cena je 7 Kč/kg. Na základě těchto poznatků aktuálně podniku vzniká škoda ve výši 465 000 Kč, která by v případě navýšení časového fondu o zmíněné přesčasy odpadla (Souček, 2022).

Další problém v podniku představuje odvoz lisovaných balíků z pole, který je aktuálně velmi pomalý, protože pracovníci jsou málo finančně motivováni práci dokončit v rámci přesčasů.

Když tedy družstvo nyní vyprodukuje v průměru 8 000 balíků, z čehož kolem 250 balíků je znehodnoceno dešťovými srážkami z důvodu pomalého svážení a cena jednoho balíku činí 500 Kč, družstvo takto přichází ročně o 125 000 Kč. Od zavedení 13. platu se však

očekává větší motivace pracovníků činit přesčasy a daná ztráta by tudíž nevznikala (Souček, 2022).

Na závěr v rámci externalit lze zmínit ztráty vzniklé v důsledku nedokonalého ručního sběru kamene z polí, kdy z tohoto důvodu každoročně podniku vzniká škoda v důsledku poškození žací lišty a jejího ústrojí. Na samotné opravy podnik musí vynaložit v průměru 200 000 Kč ročně. Zároveň však kvůli zpožděné sklizni v průměru o čtyři dny, z důvodu opravy stroje, dochází ke škodě u pšenice ozimé. V rámci zpoždění každý den dochází ke ztrátě 100 kg/ha. Za čtyři dny dojde tedy k celkové ztrátě 400 kg/ha. Přičemž v podniku dochází ke zpoždění na 100 ha. Celková ztráta tedy z důvodu opravy stroje činí 40 tun a cena jedné tuny pšenice ozimé vychází na 7 000 Kč. Podnik tedy aktuálně ztrácí na tržbách 280 000 Kč, o které by však v případě přesčasů nepřišel (Souček, 2022).

Na základě výše uvedených skutečností by zavedení 13. platu nejen přispělo ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, ale zároveň by i podniku přineslo zvýšení tržeb a snížení nákladů. Celková nákladnost zmíněného návrhu by tudíž podnik přišla na pouhých 274 003 Kč. Tento zmíněný náklad na zavedení 13. platu by však byl reálně ještě nižší vzhledem k tomu, že některé externality nelze přesně vyčíslit. Mezi tyto externality lze zařadit např. včasnou aplikaci přípravků na ochranu rostlin a minerálních hnojiv nebo včasnou selekci sadbových brambor. Finanční zhodnocení zavedení návrhu shrnuje následující tabulka.

**Tabulka 28: Finanční zhodnocení zavedení 13. platu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Souček, 2022)

|   |                   |
|---|-------------------|
| Náklady na zavedení 13. platu               | 3 818 253 Kč      |
| Zvýšení tržeb u pšenice ozimé               | 450 000 Kč        |
| Zvýšení tržeb u řepky ozimé                 | 800 000 Kč        |
| Snížení nákladů na dusík u silážní kukuřice | 185 500 Kč        |
| Zvýšení tržeb u silážní kukuřice            | 245 000 Kč        |
| Snížení nákladů na dusík u ječmene jarního  | 66 250 Kč         |
| Zvýšení tržeb u ječmene jarního             | 187 500 Kč        |
| Snížení nákladů na nákup krmiva             | 540 000 Kč        |
| Zvýšení tržeb u brambor                     | 465 000 Kč        |
| Zvýšení tržeb u balíků slámy                | 125 000 Kč        |
| Snížení nákladů na opravy strojů            | 200 000 Kč        |
| Zvýšení tržeb u pšenice ozimé               | 280 000 Kč        |
| <b>Rozdíl</b>                               | <b>274 003 Kč</b> |

### 3.5.2 Zavedení delší výměry dovolené nad rámec zákona

Dalším návrhem, jehož cílem je zvýšit spokojenost zaměstnanců, je zavést delší výměru dovolené nad rámec zákona. V současné době podnik poskytuje svým zaměstnancům minimální délku dovolené dle zákoníku práce §213 v délce 20 dní. Z výsledků dotazníkové šetření provedeného v podniku vyplynulo, že většina zaměstnanců je nespokojena s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů. V doplňující otázce, která zjišťovala, jaké benefity by zaměstnanci uvítali, hned druhé místo po 13. platu zaujmul právě zavedení dovolené nad rámec zákona, proto si myslím, že zavedení tohoto benefitu by přispělo ke zvýšení celkové spokojenosti pracovníků.

Konkrétně navrhuji výměru dovolené navýšit o jeden týden, tedy z původní minimální délky čtyř týdnů na pět týdnů. Což odpovídá 25 pracovním dnům. Náklady na zavedení tohoto benefitu jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka 29: Náklady na zavedení delší výměry dovolené**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva družstva AGRO – STONAŘOV, 2020)

|  | <b>Před zavedením</b> | <b>Po zavedení</b> |
|--|-----------------------|--------------------|
| Počet zaměstnanců                        | 71                    |                    |
| Průměrná denní hrubá mzda na zaměstnance | 1 370 Kč              | 1 370 Kč           |
| Sociální pojištění (24,8 %)              | 340 Kč                | 340 Kč             |
| Zdravotní pojištění (9 %)                | 123 Kč                | 123 Kč             |
| Odvody pojistného                        | 463 Kč                | 463 Kč             |
| Náklady na jeden den                     | 1 833 Kč              | 1 833 Kč           |
| Náklady na dovolenou                     | 36 661 Kč             | 45 827 Kč          |
| Celkové náklady za všechny zaměstnance   | 2 602 945 Kč          | 3 253 682 Kč       |
| <b>Rozdíl</b>                            | <b>650 736 Kč</b>     |                    |

Při výpočtu průměrné denní hrubé mzdy na zaměstnance jsem vycházela z celkových nákladů na mzdy a odměny v roce 2020, které jsem vydělila celkovým počtem zaměstnanců v daném roce, čímž jsem dostala průměrné roční náklady na mzdy a odměny na zaměstnance. Tento výsledek jsem následně vydělila počtem měsíců v roce, čímž mi vyšly průměrné měsíční náklady na zaměstnance. Ty jsem následně podělila ještě číslem 21, které odpovídá průměrnému počtu pracovních dní v měsíci a získala tímto způsobem požadovanou průměrnou denní hrubou mzdu na zaměstnance.

Z průměrné denní hrubé mzdy na jednoho zaměstnance jsem následně vypočítala náklady zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. Součtem těchto odvodů na pojištění a průměrné denní hrubé mzdy na zaměstnance jsem získala náklady na jeden den dovolené.

Jak lze vidět v tabulce č. 29, náklady na jeden den dovolené činí v průměru na jednoho zaměstnance 1 833 Kč. V současné situaci, kdy podnik poskytuje dovolenou v délce 20 pracovních dnů, činí průměrné náklady na dovolenou jednoho zaměstnance 36 661 Kč. V případě navýšení dovolené na 25 pracovních dnů by tyto náklady stouply na částku

45 827 Kč. Při neměnném počtu zaměstnanců by zavedení tohoto benefitu ročně podnik stálo 650 736 Kč.

### **3.5.3 Sleva na zapůjčení zemědělských strojů**

Další návrh vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců bude vycházet z poznatků zjištěných v rámci rozhovorů s vedoucími pracovníky družstva. Konkrétně se bude jednat o možnost zapůjčení zemědělských strojů pracovníkům družstva se slevou.

Tento zaměstnanecký benefit je v jiných podnicích velmi častý, proto by jeho zavedení jistě přispělo k větší spokojenosti a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce. Dalším kladem zavedení tohoto benefitu jsou pro podnik nulové náklady na jeho provedení, protože částka uhrazená za zapůjčení stroje by pokryla jeho opotřebení, a ještě by podniku přinesla menší přírůstek tržeb.

Podnik by konkrétně poskytl svým zaměstnancům 50 % slevu na zapůjčení svých strojů. Vzhledem k tomu, že podnik zapůjčení zemědělských strojů aktuálně umožňuje za plnou cenu, jak cizím subjektům, tak vlastním zaměstnancům, lze namítnout vznik nákladů ušlých příležitostí. Reálně by však tyto náklady neměly být nikterak vysoké, protože k zapůjčení stroje za plnou cenu cizím subjektem v závěru stejně dojde, a to z důvodu vyšších nákladů na dopravu, které by mu vznikly při zapůjčení stroje ve vzdálenějším podniku. Cizí subjekt si tedy raději počká na daný stroj, než aby využil konkurence.

Zároveň v případě zavedení slevy budou stroje ze strany zaměstnanců využívány podstatně častěji, čímž dojde i k nárůstu tržeb. Konkrétní vyčíslení tohoto nárůstu je však obtížné, protože nelze přesně stanovit zvýšenou poptávku zaměstnanců po zapůjčení v případě zavedení slevy.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců v zemědělském družstvu AGRO – STONAŘOV spolu s jejich motivací a odměňováním. Zmíněné družstvo funguje od roku 1994 a jeho hlavní činností je rostlinná a živočišná výroba. Stěžejním cílem této práce bylo přednést návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců družstva.

Práce je složena ze tří hlavních částí, kde v první z nich byla zpracována literární rešerše, která umožnila pochopit danou problematiku. Druhá část byla věnována představení družstva a jeho následné analýze současné situace prostřednictvím dotazníkové šetření a rozhovorů. Konkrétně bylo zjištěno, že spokojenost a motivaci zaměstnanců ovlivňuje hlavně výše mzdy a finančních prémie. Většina zaměstnanců družstva je spokojena s celkovou výší odměny. Nicméně nedostatky lze spatřovat v nedostatečné motivaci pracovníků, v komunikaci a zpětné vazbě, spolu s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Třetí část práce následně využila získané poznatky z provedené analýzy a přinesla řadu doporučení a návrhů vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Konkrétně za účelem zlepšení současného systému motivace a odměňování v družstvu bylo navrženo upravení mzdového ohodnocení v rámci rostlinné výroby. Dále bylo doporučeno zaměřit se na zlepšení komunikace a zpětné vazby k zaměstnancům v rámci celého podniku, a to písemnou formou prostřednictvím hodnotících formulářů, které by vedoucí pracovníci vyplňovali každý rok na konci měsíce května a listopadu. Za účelem podpory správné komunikace v podniku bylo také navrženo vyslat vedoucí pracovníky na školení, které jim umožní osvojit si umění, jak získat a udržet si pracovní úsilí svých podřízených ve prospěch podniku. Také bylo doporučeno zvýšit pravomoc těchto vedoucích pracovníků v rámci hodnocení svých podřízených. Na závěr v rámci návrhové části bylo také doporučeno rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů o 13. plat, delší výměru dovolené a slevu na zapůjčení zemědělských strojů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN ISBN978-80-7261-169-0.
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. částka 84, číslo 262. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- DANISH, Rizwan Qaiser a Ali USMAN, 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* [online]. 5(2), 159-167 [cit. 2021-11-23]. ISSN 1833-8119. Dostupné z: doi:10.5539/ijbm.v5n2p159
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- EYUPOGLU, Serife Z., Konul JABBAROVA a Tulen SANER, 2017. Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. *Procedia Computer Science* [online]. 120, 691-698 [cit. 2022-01-26]. ISSN 18770509. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2017.11.297
- ISRAEL, Glenn D., 2012. Determining sample size. In: PEOD06 [online]. Florida: University of Florida – IFAS, s. 1-5 [cit. 2021-12-22]. Dostupné z:



<https://www.psychosphere.com/Determining%20sample%20size%20by%20Glen%20Israel.pdf>

JANKELOVÁ, Nadežda, Zuzana JONIAKOVÁ, Anita ROMANOVÁ a Katarína REMEŇOVÁ, 2020. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)* [online]. **66**(9), 402-412 [cit. 2021-11-25]. ISSN 0139570X. Dostupné z: doi:10.17221/220/2020-AGRICECON

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

KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1731-4.

KOLLÁRIK, Teodor a Eva SOLLÁROVÁ, 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe: [psychologické metódy - prostriedok poznávania sociálneho priestoru]*. Bratislava: Ikar. Pegas (Ikar). ISBN 80-551-0765-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-822-9.

LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE, 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* [online]. **1**(3), 162-169 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www-sciencedirectcom.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S2444569X16000068>

LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, 2004. What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review* [online]. **29**(3) [cit. 2022-01-25]. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:10.2307/20159050

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

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

Podřízený zaměstnanec od A do Z – dvoudenní seminář, © 2022. *EDUCITY* [online]. Praha: Ivitera [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/podrizeny-zamestnanec-od-a-do-z-dvoudenni-seminar-id-4159813>

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

Stanovy družstva AGRO - STONAŘOV, 2005. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Stonařov: AGRO – STONAŘOV, družstvo [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15670136&subjektId=568269&spis=762907>

SOUČEK, Jiří, agronom zemědělského družstva AGRO – STONAŘOV [ústní sdělení]. Stonařov, 23.3.2022.

ST-ONGE, Sylvie a Roland THÉRIAULT, 2006. *Gestion de la rémunération: théorie at pratique*. 2eéd. Montréal: G. Morin. ISBN 9782891059268.

SYAFII, Lukman Imam, Armanu THOYIB, Umar NIMRAN a DJUMAHIR, 2015. The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **211**, 1142-1147 [cit. 2022-01-26]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.152

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

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

Vedení a motivace týmu (MNGM25): Management, leadership, © 2011-2021. *IctPRO* [online]. Brno: ICT Pro [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Vedeni-a-motivace-tymu--MNGM25.aspx>

Vedení a motivace zaměstnanců, © 2022. *EDUCITY* [online]. Praha: Ivitera [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/vedeni-a-motivace-zamestnancu-id-4121511>

Výpis z obchodního rejstříku: AGRO - STONAŘOV, družstvo, Dr 2563 vedená u Krajského soudu v Brně, [2022]. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 7.3.2022 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=568269&typ=PLATNY>

Výroční zprávy družstva AGRO – STONAŘOV, 2016-2020. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=568269>

WATSON, T. J., 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. **21**(6), 915-931.

ZÁMEČNÍK, Roman, 2014. The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **109**, 851-857 [cit. 2022-01-26]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.553

## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců za roky 2016-2020..... | 42 |
| Graf 2: Odpovědi na otázku č. 3 .....                     | 49 |
| Graf 3: Odpovědi na otázku č. 6 .....                     | 52 |
| Graf 4: Odpovědi na otázku č. 7 .....                     | 54 |
| Graf 5: Odpovědi na otázku č. 13 .....                    | 59 |
| Graf 6: Odpovědi na otázku č. 15 .....                    | 61 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Model shody.....  | 15 |
| Obrázek 2: Harvardský model .....  | 16 |
| Obrázek 3: Model procesu motivace .....                                      | 22 |
| Obrázek 4: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí..... | 28 |
| Obrázek 5: Model celkové odměny .....  | 31 |
| Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura .....                          | 41 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Teorie pracovní motivace .....  | 23 |
| Tabulka 2: Základní informace o společnosti .....                                    | 38 |
| Tabulka 3: Průměrné roční osobní náklady v tis. Kč za roky 2016-2020 .....           | 42 |
| Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 1 .....   | 48 |
| Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 2 .....   | 48 |
| Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4 .....   | 50 |
| Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 5 .....   | 50 |
| Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 8 .....   | 55 |
| Tabulka 9: Otázka č. 8 – Četnost odpovědí na otázku č. 9 dle pořadí důvodů.....      | 56 |
| Tabulka 10: Otázka č. 10 – Četnost odpovědí na otázku č. 10 dle pořadí faktorů ..... | 57 |
| Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 11 .....   | 58 |
| Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 12 .....   | 58 |
| Tabulka 13: Četnost odpovědí na otázku č. 14 dle pořadí faktorů .....                | 60 |
| Tabulka 14: Četnost odpovědí na otázku č. 16 dle pořadí faktorů .....                | 62 |
| Tabulka 15: H1 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti.....                     | 63 |
| Tabulka 16: H1 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti .....                     | 64 |
| Tabulka 17: H1 – Podklad pro výpočet testového kritéria .....                        | 65 |
| Tabulka 18: H2 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti.....                     | 66 |
| Tabulka 19: H2 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti .....                     | 67 |
| Tabulka 20: H3 – Kontingenční tabulka – pozorované četnosti.....                     | 68 |
| Tabulka 21: H3 – Kontingenční tabulka – očekávané četnosti .....                     | 69 |
| Tabulka 22: Náklady na upravení mzdového ohodnocení.....                             | 75 |
| Tabulka 23: Náklady na zavedení hodnocení zaměstnanců .....                          | 76 |
| Tabulka 24: Informace ke kurzu Podřízený zaměstnanec od A do Z.....                  | 77 |
| Tabulka 25: Informace ke kurzu Vedení a motivace týmu.....                           | 78 |
| Tabulka 26: Informace ke kurzu Vedení a motivace zaměstnanců .....                   | 78 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 27: Náklady na zavedení 13. platu.....              | 80 |
| Tabulka 28: Finanční zhodnocení zavedení 13. platu.....     | 84 |
| Tabulka 29: Náklady na zavedení delší výměry dovolené ..... | 85 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|   |     |
|---|-----|
| Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance AGRO – STONÁŘOV .....         | I   |
| Příloha 2: Rozhovory s vedoucími pracovníky AGRO – STONÁŘOV ..... | VII |
| Příloha 3: Hodnotící formulář.....                                | XIV |



## **Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance AGRO – STONAŘOV**

Vážený pane/Vážená paní,

jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně - Fakulty podnikatelské a obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na diplomové práci s tématem „Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku“.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci. Váš názor je pro mě velmi cenný, proto Vás chci poprosit o co nejpravdivěji vyplněné informace. Dotazník je anonymní, bude sloužit pouze pro účely diplomové práce a neměl by Vám zabrat více než 10 minut.

### **1) Kolik Vám je let?**

- a) Méně než 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

### **2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

### **3) Na jakém oddělení v podniku pracujete?**

- a) Rostlinná výroba
- b) Živočišná výroba
- c) Administrativa
- d) Dílenský a stavební úsek

### **4) Jak dlouho jste zaměstnaný/á v podniku AGRO – STONAŘOV?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 10 let
- e) 11 a více let

**5) Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**6) Jak jste spokojen/a s následujícími nefinančními složkami odměňování?**

**Flexibilní pracovní doba**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Podílení se na rozhodování o chodu podniku**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Pracovní prostředí**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Dosažení uznání (pochvaly od kolegů a nadřízených)**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**7) Jak jste spokojen/a s následujícími finančními složkami odměňování?**

**Výše mzdy**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Forma mzdy (časová/ podílová/úkolová... mzda)**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Stravenkový paušál**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**Výše odměn**

- a) Velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

### **Sleva na nákup naturálií**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**8) Jak jste spokojen/a s celkovou odměnou (finanční i nefinanční složky mzdy), kterou Vám zaměstnavatel poskytuje za Vámi odvedenou práci?**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Rozhodně nespokojen/a

**9) V případě, že jste u předchozí otázky č. 8 odpověděl/a, že jste spíše nebo rozhodně nespokojen/a s celkovou odměnou, tak prosím seřad'te následující důvody dle své nespokojenosti. (Tzn. 1. místo značí důvod, který nejvíce přispěl k Vaší nespokojenosti a naopak důvod, který umístíte na 8. místo, nejméně ovlivnil Vaší nespokojenost.) Pokud jste u otázky č. 8 odpověděl/a, že jste velmi spokojen/a, nevím nebo spíše spokojen/a otázku přeskočte.**

|  |  |
|--|--|
| Nízké finanční ohodnocení                    |  |
| Nízká odměna za nadstandardní pracovní výkon |  |
| Přístup nadřízeného                          |  |
| Přístup vedení společnosti                   |  |
| Pracovní kolektiv                            |  |

|   |  |
|---|--|
| Pracovní prostředí                            |  |
| Nedostatečná nabídka zaměstnaneckých benefitů |  |
| Nepřehlednost systému odměňování              |  |

**10) Dle svého názoru seřad'te následující faktory podle toho, jaký by měly mít vliv na výši mzdy? (Tzn. 1 značí největší důležitost, 5 nejméně důležitý faktor)**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Dosažené vzdělání       |  |
| Kvalita odvedené práce  |  |
| Pracovní pozice         |  |
| Počet let v oboru       |  |
| Délka pracovního poměru |  |

**11) Domníváte se, že jste spravedlivě odměňován/a za svoji práci?**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

**12) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?**

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Rozhodně nespokojen/a
- e) Zaměstnanecké benefity nevyžívám

**13) Jaké zaměstnanecké benefity byste uvítal/a, ale podnik je prozatím neposkytuje?**

- a) Zdravotní volno tzv. sick-days
- b) Vzdělávací kurzy
- c) Dovolena nad rámec zákona
- d) Příspěvek na sport a rekreaci
- e) 13. plat
- f) Pokud jiný, uveďte jaký.....

**14) Ohodnořte následující faktory podle toho, jak jsou důležité pro Vaši motivaci a spokojenost v práci.** (Hodnocení provedřte křížkem prostřednictvím stupnice 1 – 5, kdy 1 je nejdůležitější a 5 nejméně důležitý.)

|                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Výše mzdy               |   |   |   |   |   |
| Finanční prémie         |   |   |   |   |   |
| Zaměstnanecké benefity  |   |   |   |   |   |
| Styl vedení nadřizeneho |   |   |   |   |   |
| Vztahy na pracovišti    |   |   |   |   |   |
| Náplň práce             |   |   |   |   |   |
| Jistota zaměstnání      |   |   |   |   |   |
| Pracovní podmínky       |   |   |   |   |   |
| Pracovní doba           |   |   |   |   |   |
| Lokace pracoviště       |   |   |   |   |   |

**15) Existují jiné faktory, které by Vás motivovali k lepším pracovním výkonům a podnik je zatím neposkytuje?**

- a) Ne
- b) Pokud ano, uveďte jaké.....

**16) Co Vás naopak nejvíce demotivuje?** (Hodnocení provedřte křížkem prostřednictvím stupnice 1 – 5, kdy 1 je nejvíce demotivující a 5 nejméně demotivující.)

|                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Neodpovídající výše mzdy            |   |   |   |   |   |
| Nespravedlivě přidelená výše prémie |   |   |   |   |   |
| Chování nadřizeneho                 |   |   |   |   |   |
| Vztahy na pracovišti                |   |   |   |   |   |
| Náplň práce                         |   |   |   |   |   |
| Pracovní podmínky                   |   |   |   |   |   |

## **Příloha 2: Rozhovory s vedoucími pracovníky AGRO – STONAŘOV**

### **Agronom 1 – vedoucí pracovník rostlinné výroby:**

#### **Můžete mi popsat, jak jsou zaměstnanci odměňováni na Vašem oddělení?**

*„Na mém oddělení rostlinné výroby jsou zaměstnanci odměňováni ze základu hodinovou taxou, po novu je to u traktoristů 110 Kč/hod a u bramborářů 100 Kč/hod s tím, že podle toho co dělají za práci, za výkon mají ještě úkolovou mzdu, která se jim k tomu přičítá. Poté pokud uznám, že odváděli práci dobře, mohou být odměněni ještě zvlášť měsíčním bonusem, který se pohybuje od 0 Kč do zhruba 6000 Kč.“*

#### **Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?**

*„Jak kteří. Rozdělil bych to na ty kvalitní a méně kvalitní zaměstnance. Ti méně kvalitní, co neodvádějí tak dobrou práci, se samozřejmě cítí spíše nedoceni, protože nechtějí například naddělat tolik hodin. Ti více kvalitní zaměstnanci si určitě naddělávají hodiny, mají spoustu přesčasů a poté se určitě cítí lépe ohodnoceni.“*

#### **Myslíte si, že by se aktuální systém odměňování dal upravit tak, aby přinesl větší spokojenost zaměstnanců?**

*„Samozřejmě. Určitě by nějakým způsobem šel upravit, ale teď nemám představu, jakým způsobem. Aktuální systém, tak jak je nastavený, bych řekl, že je ještě z předrevolučních dob a je dost zkostnatělý.“*

#### **A upravoval byste to z hlediska té hodinové sazby nebo byste šel spíš do té úkolové?**

*„Šel bych nejen do úkolové, ale i do hodnocení na základě kvality odvedené práce. Uvedu následující příklad. Traktorista oře, když bychom ho ohodnotili jenom úkolovou, jak je to nyní, tak nahání hektary a trochu pokulhává kvalita. Nastavuje si menší hloubku a myslí si, že to nepoznáme, ale poznáme. Dále jezdí rychleji, což způsobuje nedoorávky nebo naopak přeorávají, přehazuje jim to brázdy. No a když by tam šla nastavit nějaká kombinace té kvality a úkolu, bylo by to výrazně lepší. Když by si například drželi tu hloubku. Což my si lehko změříme metrem. No ono to vidím i ze silnice. No prostě bylo by to mnohem výhodnější, protože by to byl kompromis mezi rychlostí a kvalitou. Ne vždycky nás tlačí čas, ale dost často je v zemědělství důležitá právě ta kvalita, která aktuálně dost pokulhává tímto systémem.“*

### **Napadá Vás ještě i něco dalšího, co by přispělo ke spokojenosti Vašich podřízených?**

*„Ano, například bych umožnil zapůjčení zemědělských strojů se slevou pro zaměstnance podniku. Jistě by takovou možnost pracovníci využili pro své zájmy.“*

### **Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené?**

*„Já vzhledem k tomu, že mohu rozdávat jenom ty bonusy na konci měsíce, tak pokud mě jdou zaměstnanci na ruku nebo aspoň když se snaží, protože samozřejmě, ne každý je extrémně zručný, jako někteří, tak jim dávám vyšší bonusy a tím se je snažím motivovat, aby tento výkon zopakovali. Pokud se nesnaží, tak jim dám menší bonusy. K podřízeným se snažím chovat vlídně. No je to takový přístup cukr a bič. Nastavuji jim zrcadlo, když se chovají dobře, tak se k nim tak také chovám a přistupuji.“*

### **Tady jsme se bavili v rámci motivace hlavně o té finanční stránce, fungují i nějaké slovní odměny, že před ostatními chválíte své podřízené?**

*„To vyloženě ne, protože to naopak mí podřízení nemají rádi, když někoho před ostatními chválím příliš. To vypadá jako lezení do míst temných. Ale například ti, co pracují dobře, uvedu příklad řezačkáře, který po práci přijede a mašinu si seřídí tak, aby už mohl následující den ráno do ní jen sednout a jet, tak odvádí dobrou práci. Takový člověk, když mi přijde a řekne, že potřebuje okamžitě půl dne dovolenou, žena mu marodí, potřebuje ji odvést, tak mu samozřejmě s tímto nedělám problémy. Takový člověk si relativně snadno může plánovat dovolenou i čas, kdy chce být pryč. Dále nehledím potom, když přijde ve dvě, má vše hotovo, ale má mít do půl čtvrté, tak si napíše do půl čtvrté a jde.“*

### **Myslíte si, že jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni?**

*„Myslím si, že úplně ne.“*

### **Co by dle vašeho názoru přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců?**

*„Určitě v dnešní době vyšší plat, protože v zemědělství jsou obecně nízké platy. Už jen základní hodinovka kdyby byla o 10 Kč vyšší, tak by to určitě motivovalo více ty chlapy. Dále bych změnil úkolové sazby, to si myslím, že je hodně důležité, protože například k dnešku je tam u orby rozdělení na hlubokou a mělčí orbu. Což je dejme tomu 18 cm a 30 cm. Tento velký rozdíl je ohodnocen sazbami 91 Kč a 96 Kč, tedy rozdíl 5 Kč, což je absolutně zanedbatelné a chlapi neradi ořou hluboko, protože ty hektary, co nadělají při*



*30 cm jsou poloviční než při 18 cm. Tohle by se mělo změnit. To samé, když vozí velkým, a malým návěsem apod. Tyto sazby nejsou moc odlišeny a je to špatně.“*

**Agronom 2 – vedoucí pracovník rostlinné výroby:**

**Můžete mi popsat, jak jsou zaměstnanci odměňováni na Vašem oddělení?**

*„No tak já mzdy nedělám, ale jsou odměňováni hodinovkou a pak dostávají výkonnostní prémie, plus bonus od vedoucího.“*

**Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?**

*„Někteří ano, někteří ne.“*

**A v čem tkví ta spokojenost dle Vašeho názoru?**

*„Nevím. Prostě někteří si myslí, že by měli být odměněni víc. Někteří si myslí, že jsou dostatečně odměněni. Někteří si myslí, že to není třeba spravedlivé.“*

**A vy si myslíte, že je to spravedlivé?**

*„No v některých věcech asi ne.“*

**Jsou to nějaké konkrétní věci, které by se dali upravit?**

*„To by se dalo upravit, protože některé ty normy nejsou dostatečně udělané, například výkonnostní za hektar.“*

**Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené?**

*„Já ani nevím. Řeknu jim, že se to musí udělat, že je to nutné. A samozřejmě motivuji prémie.“*

**A probíhá z Vaší strany třeba i nějaké slovní hodnocení podřízených?**

*„Já je samozřejmě pochválím, když jsem spokojený.“*

**Myslíte si, že jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni?**

*„Asi průměrně.“*

**Co by dle vašeho názoru přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců?**

*„Kdyby se do toho někteří pracovníci, kteří do toho tak nevidí, jako je předsedkyně a někteří technici, nemontovali. Aby si to člověk mohl udělat podle svého. Jak to vidí on, jakožto jejich nadřízený. Takže nějakou větší pravomoc v rámci ohodnocení svých podřízených.“*

## **Zootechnik – vedoucí pracovník živočišné výroby:**

### **Můžete mi popsat, jak jsou zaměstnanci odměňováni na Vašem oddělení?**

*„Na mém oddělení jsou zaměstnanci ohodnoceni finančně hodinovkou a sem tam mají prémie, pokud jim to pustí vyšší vedení. Například ženské na dojárně mají prémie 5 Kč na odpracovanou hodinu, tudíž 165 hodin krát pět. Krmiči mají prémie 11 Kč za hodinu. Ženský to mají nejnižší z toho důvodu, že se jim zvedaly platy dříve a celkem rapidně, protože nám utíkali lidi a už nebylo, kdo by došel. Takže se jim snížila o to tato cena za hodinu na prémiech. Takže asi takto.“*

### **Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?**

*„Tak určitě někteří zaměstnanci si stěžují, že by chtěli víc. Právě jsem jim říkal, já s prémie nic neudělám, že jim to prostě sebere, pokrátí ten, co je nade mnou. Což se jim samozřejmě nelíbí. Byli by radši, kdybych jim já dal prémie a už nikdo jiný na ně nešahal. Já bych jim samozřejmě nějaké prémie dal, které nebudou vůči družstvu špatné a zároveň si dokážu tato hodnocení obhájit, protože vím, proč si zrovna takovou výšku prémie ten daný člověk zasloužil, jakožto jejich přímý nadřízený.“*

### **Myslíte si, že by se aktuální systém odměňování dal upravit tak, aby přinesl větší spokojenost zaměstnanců? Pokud ano, jakou úpravu byste navrhoval?**

*„Tak úprava by se tam taky určitě nějaká našla. Například nějaké odměny, já nevím, třeba půlroční, roční odměny. Myslím, že by to lépe motivovalo. Jinak bych asi nic neměnil.“*

### **Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené?**

*„Penězi. Jinak asi ničím jiným se motivovat nedá.“*

### **Co například nějaké slovní pochvaly?**

*„Tak určitě chválím zaměstnance. Například teď měli dobrá somatika, tak jsem jim řekl, že je to bomba, že jsem s nimi spokojen, že takto by to mělo být a když to takto bude, tak já s nimi nemám problém a oni ho nebudou mít se mnou.“*

### **Myslíte si, že jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni?**

*„Když vidím dnešní ceny, všude v obchodech, na benzinkách, tak si myslím, že to ohodnocení by mohlo být aktuálně mírně lepší. Nemyslím ty měsíční platy, ale opravdu ty půlroční, roční prémie by tam nějaké být mohly.“*

**Co by dle vašeho názoru přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců?**

*„To stejné, co jsem již zmínil, pomohly by ty prémie půlroční nebo roční.“*

**Mechanizátor – vedoucí pracovník dílen, dopravy a mechanizace:**

**Můžete mi popsat, jak jsou zaměstnanci odměňováni na Vašem oddělení?**

*„Prémiiemi.“*

**A nějaký mzdový základ nebo něco podobného mají?**

*„No mají hodinovku plus prémie, které dávám já.“*

**Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?**

*„To se nedomnívám. To vím, že jsou.“*

**Opravdu jsou všichni spokojení?**

*„No asi všichni ne, to je jasné.“*

**Myslíte si, že by se aktuální systém odměňování dal upravit tak, aby přinesl větší spokojenost zaměstnanců? Pokud ano, jakou úpravu byste navrhoval?**

*„No to nevím, asi by to šlo, ale nemám aktuálně žádný nápad.“*

**Jakým způsobem se snažíte motivovat své podřízené?**

*„Tak promlouvám s nimi, aby byli spokojeni. Snažím se jim vyjít vstříc tím, co chtějí.“*

**Myslíte si, že jsou Vaši podřízení dostatečně motivováni?**

*„Asi, spíš ne.“*

**Co by dle vašeho názoru přispělo k vyšší motivaci zaměstnanců?**

*„Vždycky jsou to peníze.“*

**Příloha 3: Hodnoticí formulář**

| <b>Formulář pro hodnocení zaměstnance<br/>zemědělského družstva AGRO – STONAŘOV</b>  |                  |
|--|------------------|
| <b>Hodnocení k termínu:</b>  | 31.5.20 / 31.11. |
| <b>Jméno a příjmení zaměstnance:</b>   |                  |
| <b>Pracovní úsek:</b>  |                  |
| <b>Kvalita odvedené práce:</b><br>a) Nadstandardní                      b) Standardní                      c) Nedostačující<br><b>Slovní komentář:</b>                       |                  |
| <b>Množství odvedené práce:</b><br>a) Nadstandardní                      b) Standardní                      c) Nedostačující<br><b>Slovní komentář:</b>                      |                  |
| <b>Spolehlivost a samostatnost při výkonu práce:</b><br>a) Nadstandardní                      b) Standardní                      c) Nedostačující<br><b>Slovní komentář:</b> |                  |
| <b>Iniciativa a pečlivost při výkonu práce:</b><br>a) Nadstandardní                      b) Standardní                      c) Nedostačující<br><b>Slovní komentář:</b>      |                  |
| <b>Jméno a příjmení hodnotitele:</b>   |                  |
| <b>Podpis a datum hodnotitele:</b>   |                  |