

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

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

**Jakub Odložilík**

© 2024 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Odložilík

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

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

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

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

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

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

---

### Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

---

### Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

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

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 02. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.3.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za odborné rady a vedení během vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval paní Vandě Paškevičové a Ing. Rudolfovi Táborovi za poskytnuté informace ze společnosti GES GROUP.

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá tématem analýzy efektivity motivačního systému v holdingu GES GROUP a jejich zemědělském odvětví. Podstatným výstupem této analýzy je pak změřená efektivita daného systému ve firmě a následnému návrhu zlepšení, případně tvorby opatření, aby nedocházelo k jeho zhoršení. Výsledkem této práce je zjištění efektivity v hodnotě 62 %, která se jeví jako dostatečná, ale pro její udržení či dokonce zvýšení se doporučuje tvorba opatření. Návrhem je poté úprava karierního růstu ze strany podniku pro zaměstnance, a to tvorbou karierního plánu, se kterým budou zaměstnanci seznámeni. Dalším stimulem pro tvorbu opatření je růst mezd a lehká úprava benefitního systému, který je ve společnosti sice poměrně propracovaný, ale v zemědělském segmentu není dostatečně rozšířený. Pro růst mezd byla doporučena tvorba bonusového plánu, například za splnění dílčích cílů podniků. Nejvyšší spokojenost v systému byl stimul „pracovní doba“. V rámci vypracovaných důležitostí jednotlivých stimulů a všech výpočtů spokojenosti a efektivit se celkový systém vyjevil ze strany zaměstnanců s relativní spokojeností. Vedlejšími doporučeními jsou tvorba informačního dokumentu typu „oběžníku“, který v zaměstnancích vyvolá pocit spolupodílení se na rozvoji podniku a povede k lepšímu přenosu informací o dění v holdingu a k seznámení se svými možnostmi z hlediska benefitního systému podniku. Možností je pak tvorba vlastní firemní sociální sítě se stejným účelem.

**Klíčová slova:** motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivita, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála

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

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the topic of the analysis of the effectiveness of the incentive system in the GES GROUP holding and their agricultural sector. The essential output of this analysis is the measured effectiveness of the given system in the company and the subsequent proposal for improvement, or the creation of measures to prevent its deterioration. The result of this work is the finding of efficiency in the value of 62%, which appears to be sufficient, but in order to maintain or even increase it, the creation of measures is recommended. The proposal is then the adjustment of career growth on the part of the company for employees, namely the creation of a career plan with which the employees will be introduced. Another stimulus for the creation of measures is the increase in wages and a slight adjustment of the benefit system, which is relatively sophisticated in society, but not sufficiently widespread in the agricultural segment. For wage growth, the creation of a bonus plan was recommended, for example for the fulfillment of partial company goals. The highest satisfaction in the system was the "working time" incentive. Within the elaborated importance of individual incentives and all calculations of satisfaction and efficiency, the overall system showed relative satisfaction on the part of the employees. Secondary recommendations are the creation of an information document of the "circular" type, which will give employees a sense of participation in the development of the company and will lead to a better transfer of information about events in the holding and to familiarization with their options in terms of the company's benefit system. Another option is to create your own corporate social network with the same purpose.

**Keywords:** motivation, incentives, benefits, remuneration of employees, questionnaire, satisfaction, efficiency, motivational system, ranking significance coefficients, evaluation scale



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
2.1 Motivace a stimulace.....	13
2.1.1 Motivace .....	13
2.1.2 Motiv.....	13
2.1.3 Zdroje motivace .....	14
2.1.3.1 Potřeby.....	14
2.1.3.2 Návyky .....	15
2.1.3.3 Zájmy.....	16
2.1.3.4 Hodnoty .....	16
2.1.3.5 Ideály .....	16
2.1.4 Konflikty motivace .....	17
2.1.4.1 Frustrace .....	17
2.1.4.2 Deprivace.....	17
2.1.5 Stimulace .....	17
2.2 Management.....	18
2.2.1 Cíle podniku a manažerů .....	19
2.2.2 Strategie podniku pro účely funkčního managementu .....	20
2.3 Odměňování .....	20
2.3.1 Mzdová politika .....	20
2.3.2 Mzdový systém.....	21
2.3.3 Celková odměna .....	21
2.3.4 Benefity.....	22
2.4 Pracovní prostředí .....	24
2.4.1 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	25
2.5 Legislativní pohled na motivační systém zaměstnanců .....	25
2.5.1 Dovolená.....	25
2.5.2 Mzda .....	26
2.5.3 Péče o zaměstnance .....	26
2.6 Kvantitativní metody.....	27
2.6.1 Dotazníkové šetření .....	27
2.7 Autorská diskuse .....	28
<b>3 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>30</b>
3.1 Cíl práce .....	30
3.2 Metodika .....	30

3.2.1	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů .....	31
3.2.2	Stanovení vah důležitosti .....	31
3.2.3	Stanovení koeficientu vah .....	31
3.2.4	Uspokojení se stimuly ze strany zaměstnanců .....	32
3.2.5	Efektivita stimulu .....	33
3.2.6	Celková spokojenost .....	33
3.2.7	Celková efektivita .....	33
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>34</b>
4.1	Základní informace o společnosti.....	34
4.1.1	Členění holdingu .....	35
4.1.2	Průmyslový segment holdingu.....	36
4.1.3	Nemovitostní segment holdingu .....	36
4.1.4	Mediální segment holdingu.....	37
4.1.5	Zemědělský segment holdingu.....	38
4.2	Motivační systém napříč holdingem .....	41
4.3	Dotazníkové šetření a jeho výsledky.....	43
4.3.1	Základní otázky .....	43
4.3.1.1	Určení pohlaví .....	43
4.3.1.2	Věk respondentů .....	44
4.3.1.3	Dosažené vzdělání .....	45
4.3.1.4	Stupeň řízení .....	45
4.3.1.5	Dílčí zaměření podniků.....	46
4.3.1.6	Velikost podniku.....	47
4.3.2	Výčet motivačních stimulů v dotazníku.....	48
4.3.3	Pořadí důležitosti motivačních stimulů.....	48
4.3.3.1	Pořadí důležitosti motivačních stimulů zvýšení výkonu .....	49
4.3.3.2	Pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku .....	51
4.3.3.3	Spokojenost a efektivita stimulů – zvýšení pracovního výkonu .....	52
4.3.3.4	Spokojenost a efektivita stimulů – setrvání v podniku .....	54
4.3.3.5	Celková spokojenost a efektivita motivačního systému .....	55
<b>5</b>	<b>Výsledky a návrh řešení.....</b>	<b>57</b>
5.1	Výsledky průzkumu .....	57
5.1.1	Analýza motivačního systému pro zvýšení pracovního výkonu.....	57
5.1.2	Analýza motivačního systému pro setrvání v podniku .....	58
5.2	Návrh pro zlepšení.....	58
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>60</b>

<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>62</b>
<b>8 Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>63</b>
8.1 Seznam obrázků .....	63
8.2 Seznam tabulek .....	63
<b>Přílohy.....</b>	<b>64</b>

# 1 Úvod

V dnešní době, která je poměrně uspěchaná a ve které existuje mnoho různých pracovních benefitů, není příliš náročné dostat všech nároků na práci. Právě díky těmto možnostem je pro podniky důležité, aby si motivační systém udrželi co nejaktuálnější a nejatraktivnější pro všechny své zaměstnance, a to nejen pro nově příchozí, ale i pro ty stávající. Motivační systém by měl být aktualizován a přizpůsobován situacím a vývoji doby.

Úvodem je dobré uvést, že společnost, na kterou bude výzkum aplikován, je poměrně velkým holdingem na českém trhu. Proto je jejich motivační systém rozsáhlý a zasahuje do všech částí firmy. Pro naše účely bude využita pouze divize zemědělská, kde bude provedena analýza spokojenosti zaměstnanců, na jejímž základě pak následně budou navrženy změny a případná opatření.

Efektivní motivační systém vede ke spokojenosti obou zúčastněných stran, zaměstnanců i zaměstnavatele. Výhodou pro zaměstnavatele je prezentace společnosti navenek, kdy kvalitní motivační systém zvyšuje její prestiž na už tak přeplněném trhu práce. Právě proto si spousta firem dnes podává inzeráty s vypsaným motivačním systémem, který působí jako lákadlo pro potencionální zaměstnance.

Ačkoliv je veřejné vystupování věc jedna, je otázkou, jak na to nahlíží zaměstnanci, kteří jsou chodící reklamou (dá se říci až značkou) firmy. Právě proto tato práce zkoumá a analyzuje motivační systém dané společnosti. Cíleně je zaměřena na spokojenost v zemědělském segmentu společnosti, aby bylo možné firmě navrhnout opatření právě pro zemědělské pracovníky, kteří jsou z celé společnosti vystavováni největšímu podílu manuální práce.

V rámci shrnutí budeme chtít poukázat na odlišnost zemědělského segmentu a na to, jak benefitní systém napříč celým holdingem vnímají právě pracovníci z tohoto oboru.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Motivace a stimulace

Pro úplné a správné pochopení této práce je důležité vysvětlit klíčové pojmy, se kterými se zde pracuje. Mezi ty patří jednoznačně pojmy *motivace* a *stimulace*. Jedná se o pojmy, které jsou často zaměňované a vnímané jako synonyma, nicméně tomu tak není. Definice, charakteristika a také pochopení odlišnosti těchto dvou pojmů je důležité pro celou koncepci této práce a její další kapitoly.

#### 2.1.1 Motivace

Jak je zmíněno výše, motivaci jako pojem není dobré zaměňovat s pojmem stimulace. Pro chápání motivace je nejdříve nutné znát pojem *motiv*. Motiv je určitý podnět nebo důvod, který pohání naši motivaci jako celek. Motivace je tedy souhrn podnětů, který utváří proces celé motivace uvnitř daného člověka. Jedná se o určitý stav energie v lidské hlavě, která nás nutí k dané práci nebo procesu, jehož výsledkem může být naplnění nebo uspokojení potřeb. (Dvořáková, 2007)

Motivací mohou být základní potřeby lidí, jež dokážou naplnit skrze finance. Peníze ve formě výplat nebo mezd zaměstnanců jsou hlavní motivací pro výkon určité práce. Bez peněz lidé nebudou schopni uspokojovat své potřeby a svou motivaci postupně začnou ztrácet. V tomto případě bychom mohli říct, že se jedná o vnější motivaci, která není příliš hluboká. Na druhou stranu je tu pak motivace vnitřní. Zaměstnanec, který má možnost rozhodování (nebo alespoň podílení se na rozhodování), odpovědnost či jiné pravomoci, má větší a do nitra prosakující motivaci, která mu dodává energii pro další práci. (Armstrong, 2007)

Pro úspěšnou motivaci z pracovního hlediska je podstatné, aby tyto dvě motivace byly provázány a souběžně pospolu v určité kombinaci byly pracovníkovi nabídnuty. (Armstrong, 2007)

#### 2.1.2 Motiv

Jak již bylo zmíněno, motiv je určitý podnět (nebo můžeme říct i důvod), jež je součástí motivace jako celku. S motivem velmi úzce souvisí také pojem cíl. Každý motiv na sebe totiž váže nějaký cíl a v momentě, kdy dojde k tzv. nasycení motivu, je cíl splněn. V podstatě dojde u jedince k uspokojení daného motivu a tím splnění jeho vytyčeného cíle pro daný

motiv. V tento okamžik nasycený motiv není již důležitý a jedinec začne vnímat nové motivy k nasycení jako důležitější. Nasycení je v souvislosti s motivem chápáno jako určité uspokojení psychické potřeby. (Bedrnová & Nový , 2007)

Mnoho autorů se v pojmu motivu shoduje v rámci jeho definice. Uvádí, že motiv je určitým podnětem nebo pohnutkou, jejímž nasycením, tedy vnitřním uspokojením, daný motiv zaniká a tvoří se nový. Každý motiv je pak spojen s nějakým cílem, a tedy nasycením se stává splněným i cíl. Důležité je také ještě zmínit, že bychom měli rozlišovat motivy pozitivní a negativní, které pak mají na motivaci různé vlivy.

### **2.1.3 Zdroje motivace**

Zdroje motivace můžeme rozdělit na: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. (Bedrnová & Nový , 2007)

#### **2.1.3.1 Potřeby**

Potřeby jsou absolutním základem, co se týče motivace jedince. Potřeba je člověkem prožívaný, ale ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. (Bedrnová & Nový , 2007) Potřeby jsou skvěle popsány v Maslowově pyramidě, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Maslowova pyramida



Zdroj: (Armstrong, 2007)

- Základními potřeby jsou potřeby fyziologické (jídlo, pití, spánek), v pojetí pracovním jsou to pak mzda či pracovní prostředí
- Potřeby jistoty a bezpečí jsou potřeby, jak už z názvu vyplývá, jež nám zajistí kvalitní zdravotní stav a bezpečí, tedy v pojetí zaměstnání jistotu práce a penzi.
- Sociální potřeby: zde se setkáváme s potřebami ve společnosti. Jedná se o potřeby určitých lidských vztahů (přátelské vztahy, milenecké vztahy). V práci pak vztahy na pracovišti nebo jiné neformální skupiny.
- Předposlední potřebou je potřeba uznání, která v nás vyvolává touhu po uznání od ostatních, důvěru ve vlastní znalosti a zkušenosti.
- Potřeba seberealizace je nejvyšší potřeba, tvoří vrchol pyramidy. Jedná se o potřebu, která nás rozvíjí a využívá naše vlastní schopnosti k naplnění cílů.

### 2.1.3.2 Návyky

Jako „návyk“ označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. (Bedrnová & Nový, 2007)

Návyky jsou činnosti, které se projevují v podstatě v jakékoliv lidské činnosti, děláme je automaticky, leckdy aniž bychom si to uvědomovali. Návyky pramení už z našeho dětství, kdy se různé opakované činnosti nejdříve učíme a následně je v mozku máme natolik vyryté, že už ani nevnímáme jejich provedení. Pokud se člověk dostane do situace, kterou mozek vyhodnotí jako situaci, ve které by se měl použít daný návyk, vyvolá ho a má tendence k jeho provedení stejně jako v minulosti. Pro motivaci tyto návyky mohou mít pozitivní vliv v případě pozitivního provedení anebo negativní, kdy se návyk neshoduje s nově vzniklým motivem a není správné, aby byl návyk proveden.

#### 2.1.3.3 Zájmy

Zájmy mohou být chápány též jako motiv, v podstatě se jedná o určitou formu poznávání, ale zároveň to může také být činnost, která nám pomáhá k uspokojení nějaké potřeby. Zájmy jsou u mnoha lidí odlišné, pokud člověk potká osobu se stejnými zájmy, většinou si v této části rozumí a dokážou se vzájemně stimulovat, což následně přechází v motivaci.

*„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů a jevů, které je spojeno s akvizicí jeho činností.“ (Růžička, 1994)*

#### 2.1.3.4 Hodnoty

Hodnoty jedinci získávají v průběhu života. Každý člověk za svůj život pozná mnoho různých věcí, které vnitřně přijímá a nechává se jimi ovlivnit podle svého vnitřního přiřazení důležitosti. Hodnoty pak částečně ovlivňují směr chápání a sebezvoje dané osoby. Hodnoty neurčují jen to, jak člověk vnímá určitý vjem, ale také jakým způsobem ho prožívá a co v něm zanechává. Společně pak tyto hodnoty vytváří hodnotové řetězce. (Růžička, 1994)

#### 2.1.3.5 Ideály

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová & Nový , 2007)*



#### **2.1.4 Konflikty motivace**

Motivace nemusí vždy probíhat hladce, mohou se vyskytovat okolnosti, které motivaci brání v hladkém průběhu, nebo dokonce ani neumožní motivaci provádět. Tento případ pak v člověku vyvolává pocity frustrace a deprivace. (Dvořáková, 2007)

##### **2.1.4.1 Frustrace**

Frustrace je nemožnost provést motivační akci. Frustrace může být vnitřní nebo i vnější. V případě vnitřní frustrace si bráníme sami provedení, důvodem může být například to, že si nejsme jisti svými schopnostmi, nebo se podceňujeme. Také nás může vyděsit případný konflikt, který by činnost přinesla. Vnější frustraci může způsobovat jiná osoba, například náš nadřízený, který si nechce vyslechnout náš nápad nebo nám nepřidělí potřebné zdroje k provedení dané činnosti. (Dvořáková, 2007)

##### **2.1.4.2 Deprivace**

V případě dlouhodobého konfliktu motivace se bavíme již o deprivaci. Pokud je člověk deprivován, jedná se o stav myslí, kdy nedošlo k naplnění jeho významných potřeb (nebo alespoň mu to nebylo umožněno) z delšího časového hlediska. Deprivace může pramenit již z dětství nebo pozdnějšího pubertálního věku, ale může být také vytvořena kdykoliv během života. (Dvořáková, 2007)

Konflikty motivace mohou tedy být frustrace a deprivace. Frustraci většinou osoba prožívá v krátkém časovém horizontu a není zasažena příliš hluboko do nitra osobnosti, kdežto deprivace pramení z minulosti a je zasažena hluboko do nitra člověka. Oba konflikty způsobují ztrátu motivace nebo alespoň její části, záleží časovém hledisku, které porovnááme.

#### **2.1.5 Stimulace**

Stimulace je pojem, jež se s pojmem motivace poměrně často zaměňuje nebo se využívá jako jeho synonymum. Někteří odborníci v psychologii tyto pojmy dokonce ani striktně nerozdělují. Pro pojetí v našem případě je ale důležité tyto pojmy rozlišovat. Stimulace je proces, který na osobu, nebo chceme-li pracovníka, působí z vnějšku a jeho působení pak ovlivňuje psychiku daného pracovníka, což vede k ovlivnění motivace, která je v tomto pojetí myšlena jako vnitřní hnací síla. Primárně je stimulace působení člověka na

našeho pracovníka z vnějšku. Pracovník si jej v hlavě vytvoří jako sílu působící na vnitřní část osobnosti, tedy motivaci. (Bedrnová & Nový, 2007)

Pokud tedy platí, že nejčastěji je největším stimulantem další osoba, dochází k tomu nejčastěji ze strany nadřízeného nebo kolegů. Nadřízený pak může své zaměstnance stimulovat například vzděláním, koučováním, delegováním atd. Delegování je přitom jedním z nejčastějších stimulací. Dodává pracovníkovi pocit většího zapojení do fungování společnosti a vedoucímu pracovníkovi pomáhá ulehčit práci. Delegování může být rozšiřovací (zaměstnanec má možnost rozšířit svou práci), nebo obohacující (rozsah práce zůstává stejný, ale zaměstnanec dostává větší samostatnost v odpovědnosti za tuto práci). (Bělohlávek, 2016)

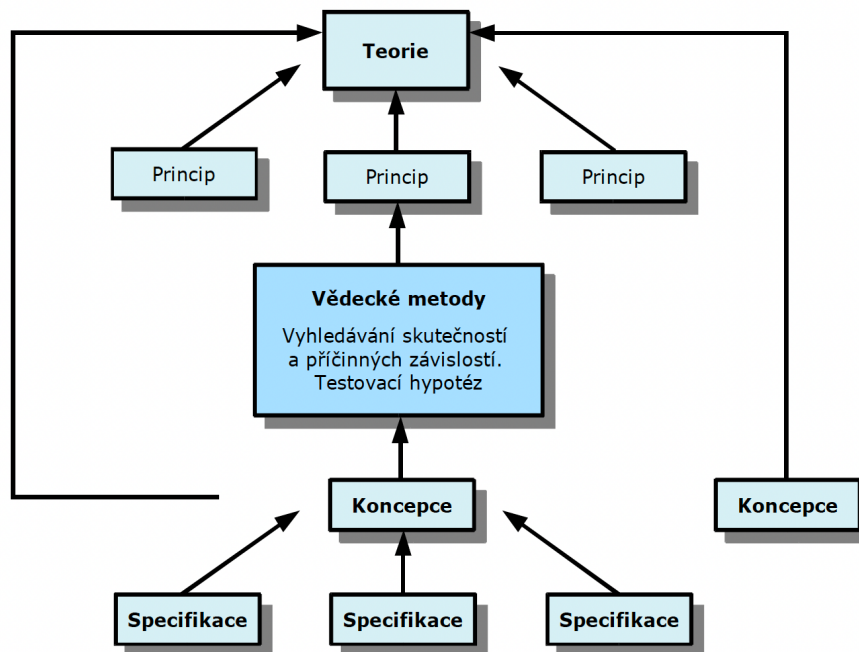
Jak již bylo zmíněno, ke stimulaci dochází též ze strany kolegů, tedy v rámci týmové práce. Podstatou týmové práce je, že vedoucí pracovník učí a stimuluje pracovníky k chápání pracovníků z jiných oddělení, čímž je vede ke vzájemnému porozumění a chápání a sám sebe stimuluje k lepší organizovanosti a vedení lidí.

Stimulace je tedy chápána jako vnější působení sil na člověka, které se stanou působící silou na psychickou stránku člověka, a ta následně ovlivňuje motivaci dané osoby. Stimulace působí též skrze stimulanty, jež jsou součástí celku stejně jako motivy.

## **2.2 Management**

Management je souhrn všech doporučení, zkušeností a názorů manažerů v podniku a dohromady utváří management společnosti. Jedná se tedy o činnost, která k dobrému provedení potřebuje kvalitní zkušenosti. Management dělíme dle způsobu komunikace na vertikální řízení a horizontální řízení. V případě vertikálního řízení probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a obráceně. V případě horizontálního řízení pak kromě komunikace vertikální probíhá i komunikace mezi specialisty na stejné úrovni, což vede k možnosti tvorby projektových týmů. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Obrázek 2 Management umění + věda



Zdroj: (Hálek, 2016)

Na obrázku výše lze vidět propojitelnost managementu jako vědní disciplíny a zároveň managementu jako umění. Cílem managementu jako způsobu umění je dokázat přinutit lidi udělat přesně to, co manažer chce. V tomto případě tedy není možné definovat jen jeden správný funkční postup, samozřejmě by ale k tomuto cíli nemělo docházet agresivní nebo násilnou formou. (Hálek, 2016)

Pojem management by se v českém jazyce dal přeložit jako pojem řízení, z tohoto pak vyplývá, že skupinu vedoucích pracovníků můžeme nazvat též jako skupinu řídicích pracovníků.

### 2.2.1 Cíle podniku a manažerů

Cílem každého podniku a manažera je generovat zisk. Dílčím úkolem podniku je poté motivovat manažery k naplnění cílů.

*„Zisk je ve skutečnosti pouze měřítkem vytvořené nadhodnoty vyjádřené určitým způsobem, v tomto případě rozdílem sumy prodeje a celkových výdajů v dané měně.“* (Cejthamr & Dědina, 2010) Navyšování zisku je pak propojené na manažera a jeho schopnostmi vést lidi správným směrem a motivovat je k lepším pracovním výkonům, které

povedou k navýšení zisku. Mimo jiné by se manažeři měli zaměřit na spokojenost svých podřízených a udržovat jisté morální ocenění.

## **2.2.2 Strategie podniku pro účely funkčního managementu**

Správně nastavená strategie podniku má pozitivní dopady na růst podniku na trhu a také uvnitř sebe samotného. Pokud by strategie podniku neexistovala, nebo nebyla navržena, podnik by zůstával na jednom místě a jeho postupná stagnace by vedla k jeho pomalému úpadku. Strategii podniku tedy vytváříme z důvodu zachování jeho existence. Obsahově by strategie neměla zapomínat na sortiment, technologie, lidský kapitál, stav na trhu (tedy dodavatele a konkurenty) a nejlépe také na propojenost skrze informační systém. K celé strategii by pak měly být vytvořeny finanční rozpočty a plány na výdaje. (Hálek, 2016)

## **2.3 Odměňování**

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké odměny (z pravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi organizací.“ (Koubek, 2015)*

Autor by rád zmínil, že výše uvedená citace je dle něj velice vystihující a plně s touto citací souhlasí.

Samotná práce je zaměřená na téma, které je velmi úzce spjato právě s odměňováním zaměstnanců, a to nejen ve formě finanční, ale i formě nefinanční. Odměňování je nejvíce motivujícím nástrojem zaměstnanců. Právě na základě odměňování si uchazeči o zaměstnání v dnešní době často vybírají, ve které firmě chtějí pracovat a ve které nikoliv. V dnešní době zaměstnanci nesledují pouze peněžní odměny, ale snaží se také vnímat odměny nepeněžní. Na trhu práce je dnes mnoho možností, jak pracovníky odměňovat nepeněžitou formou, odměňování zaměstnanců tak v dnešní době propojuje mzdu nebo plat s nepeněžními odměnami.

### **2.3.1 Mzdová politika**

Mzdová politika je vnitropodnikové nastavení odměňování, jehož cílem je udržet si stávající zaměstnance a přilákat nové zaměstnance. Zároveň ale je potřeba v rámci mzdové

politiky je nutné vyvažovat balanc mezi zaměstnanci a udržitelným ziskem podniku. Politika určuje, na jaké mzdové rovině se podnik nachází, nebo by se nacházel měl. (Dvořáková, 2007)

Rozděluje neboli diferencuje mzdy, což stimuluje pracovní výkony a nastoluje rovnost v udělování mezd.

### **2.3.2 Mzdový systém**

Mzdový systém je systém nastavený uvnitř podniku, jež řeší odměňování zaměstnanců. Tento systém nastavuje odměňování v rámci diferenciací podle složitosti práce, místa výkonu práce a dalších faktorů. Český zákon též stanovuje minimální mzdu, pod kterou zaměstnavatel nemůže odměňovat své zaměstnance. V některých společnostech se uzavírají kolektivní smlouvy a tam, kde uzavřené nejsou, zasahuje zákon, který právě nařizuje minimální podmínky mzdového systému. (Bedrnová & Nový, 2007)

Systém stanovuje základní mzdu (tedy zaručenou) a pak další různé příplatkové složky v závislosti na podniku. V některých společnostech se setkáváme například také s fixní mzdou a osobním ohodnocením, které se určuje v závislosti na výkonu provedené práce, jež byla zaměstnanci zadána.

K čemu je vlastně systém určen? Úkolem celého tohoto systému jsou aspekty typu: zaujmout potencionální uchazeče o zaměstnání do dané společnosti, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat zaměstnance na základě jejich schopností, úsilí a dosažených výsledků v podniku, konkurenceschopnost na trhu či právě pozitivně motivovat zaměstnance v podniku. Aspektů a úkolů je dle pana Josefa Koubka více, ale pro účely této práce byly zvoleny ty nejpodstatnější. (Koubek, 2015)

### **2.3.3 Celková odměna**

Celkovou odměnou nazýváme odměnu, kterou zaměstnanec obdrží nejen v peněžité formě, ale i té nepeněžité. Celkovou odměnu tvoří transakční odměny (základní mzda/plat + zásluhová odměna + zaměstnanecké výhody). Transakční odměny lze vyjádřit v penězích nebo minimálně hmotné odměně. Další součástí celkové odměny jsou relační odměny (vzdělávání a rozvoj + zkušenosti/zážitky z práce). Jak můžeme vidět relační odměny nejsou v hmotné formě, ale i přes to je pro účely celkové odměny započítáváme. (Armstrong, 2007)

Na obrázku níže je schematicky vyobrazeno vše zde uvedené k lepšímu pochopení.

Obrázek 3 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: (Armstrong, 2007)

Celkové odměna v takovéto formě má pozitivní dopady na motivaci daného pracovníka z dlouhodobějšího hlediska, což následně vede k jeho spokojenosti v podniku, a nemá tedy tendence měnit zaměstnání. Vztahy na pracovišti jsou mezi zaměstnanci pozitivní a klidné. Pro člověka jako takového tato forma celkové odměny vede k uspokojení jeho vnitřních potřeb a v některých případech může dokonce docházet i k seberealizaci a motivaci k ještě lepším výsledkům nebo touze po možnosti kariérního růstu.

Organizace se na základě těchto vnitřních předpisů následně může stát poměrně atraktivní ve svém oboru. Způsobí to sami zaměstnanci, kteří o podniku budou hovořit veřejně v pozitivním slova smyslu. Organizaci pak nejen, že vzroste konkurenceschopnost na trhu práce, ale sami uchazeči o zaměstnání budou toužit po práci v podniku.

#### 2.3.4 Benefity

Benefity jsou hmotnou složkou odměn, která tvoří celkovou odměnu zaměstnance. Benefitní systém je sepsán společností a rozdělen tak, aby každý zaměstnanec věděl, na co nárok má a na co nemá. V mnoha společnostech jsou nároky na benefity uzpůsobovány době trvání zaměstnání nebo pozici. V případě manažerských pozic mohou být benefity rozsáhlejší a rozmanitější. Dost často se v dnešním světě liší důraz benefitů mezi generacemi – zatímco mladší generace benefity poměrně sledují a je to pro ně jedno z kritérií k nástupu na danou pracovní pozici ve firmě, pro starší generaci benefitní systém není tolik zajímavý.

## **Kafetérie**

Benefit v podobě kafetérie je v dnešní době velice populární. Tento pojem je spojen s určitým výběrem, kdy si každý ze zaměstnanců může vybrat benefit dle svých individuálních potřeb. Mimo jiné si zaměstnanec benefity vybírá také dle svého postavení a svých možností benefitů, které stanovuje společnost. Příkladem těchto benefitů může být například služební vozidlo pro osobní užívání či služební byt dle pozice v organizační struktuře. Mohou to být ale také slevové poukazy na jídlo ve formě stravenek nebo stravenkových karet, podpora sportovních aktivit například skrze Multisport kartu nebo může podnik mít sám nasmlouvané různé prostory pro sportovní vyžití zaměstnanců. Benefitem mohou být také různé rozvojové a edukační kurzy, díky kterým si zaměstnanci mohou zvýšit svou odbornou způsobilost, případně získat nové znalosti a zkušenosti. (Janišová & Křivánek, 2013)

Velmi častými benefity v rámci kafetérie jsou také příspěvky na penzijní či úrazové připojištění, nebo v případě finanční formy jsou zaměstnancům umožněny podíly na zisku skrze akcie, kdy se zaměstnanec může sám stát akcionářem společnosti. Tuto možnost nejčastěji využívají největší společnosti jejichž akcie jsou například obchodovány na burze. (Janišová & Křivánek, 2013)

Samotný systém je pak poměrně ekonomicky výhodný, protože společnost může lépe transferovat finance zaměstnancům pro různá využití. Nevýhodou je pak bohužel administrativní zátěž, jelikož je nutné sledovat konto každého zaměstnance samostatně (obzvláště v případě, kdy je výběr rozsáhlý).

V momentě, kdy zaměstnanec nemá dostatek času na výběr odměň tohoto typu, je pak lepší zvolit finanční formu například v podobě třináctého platu nebo jiné bonusové výplaty nebo poskytování jiných benefitů.

## **Homeoffice**

V dnešní době je součástí benefitů také práce z domova neboli v anglickém překladu a častěji využívaném označení homeoffice. Jak již z názvu napovídá, jedná se o možnost práce z domova, a to buď permanentně nebo jen částečně. Podniky jsou buďto benevolentní, nebo striktně nařizují, kdy je možné homeoffice čerpat a kdy ne.

Na mnoha kancelářských pozicích je tato možnost povolována, ovšem jiné, převážně manuální pozice tuto možnost nemají. Homeoffice je nejčastějším benefitem v IT oblasti, kdy jsou zaměstnanci převážně doma.

Výhodou homeoffice je pro společnosti snížení nákladů například na kanceláře a další náklady spojené s provozem kanceláří. Zaměstnanci mohou být v domácím prostředí produktivnější (v případě částečného homeoffice s možností návštěvy kanceláří pak produktivita může růst ještě i díky vlivu změny prostředí).

Nevýhodou však může být při nepřetržitém homeoffice ztráta motivace k práci a ztráta výkonu. Pro společnosti pak vznikají náklady na software pro dálkové připojení k hovorům a schůzkám.

## 2.4 Pracovní prostředí

Prostředí, ve kterém pracovníci pracují, je souhrn hned několika složek – jedná se například o stroje, ochranné pomůcky a další jiné věci materiální povahy. Nicméně na takové prostředí mají vliv také sociální vztahy nebo psychologické působení. V momentě, kdy je pracovní prostředí kvalitní a bezproblémové, zaměstnanci jsou spokojeni, ovšem pokud některá z těchto věcí není správně nastavená nebo je jiným způsobem problémová, zaměstnanci mohou být nespokojeni, což může mít různé následky. Například se může snížit pracovní morálka nebo celkový výkon zaměstnanců. K pracovnímu prostředí se váže také prostorové řešení pracovního prostředí. V tomto případě se jedná o následující:

- Vhodná pracovní poloha
- Optimální zorné podmínky – zaměstnanci by měli být schopni svým zorným polem pokrývat veškeré prostory potřebné k výkonu své práce
- Vhodná výška pracovní plochy
- Optimální pohybové prostory – zaměstnancům by v pohybu neměly nijak zásadně překážet žádné předměty pro výkon a zároveň by si zaměstnanci neměli překážet vzájemně, zaměstnanci musí být ohledně prostor a pohybu v nich dostatečně proškolení
- Přístup na pracoviště – jedná se o prostředí, kdy zaměstnanci nebude nic překážet v přístupu ke svému pracovišti, zejména nahodilými překážkami (Koubek, 2015)

Pracovní prostředí je pak vázáno například i ke kvalitnímu ovzduší, zde se jedná mimo jiné o dostatečný odtah odpadního vzduchu nebo správně nastavenou výměnu čistého vzduchu, osvětlení, které musí být dostatečné pro pracovní výkon, nebo hluk, který by neměl přesahovat určitou hranici přístupnosti. (Koubek, 2015)



### **2.4.1 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Právě tímto tématem se zaobírají nejen různí autoři knih, ale také samostatný zákon. Na každém pracovišti musí být sepsána metodika bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Jedná se o důležitý dokument, který zajišťuje zaměstnavatel pro potřeby svých zaměstnanců, pokud by takový dokument ve firmě neexistoval jedná se o hrubé porušení zákona a zaměstnavatel může být sankcionován.

*„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“*  
(Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

Právě tento paragraf č. 101 zákona č. 262/2006 Sb. je úvodním odstavcem problematiky bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Kvalitní bezpečnost práce na pracovišti vede ke spokojenosti zaměstnanců, a tedy k celkové spokojenosti ve firmě.

## **2.5 Legislativní pohled na motivační systém zaměstnanců**

Motivační systém jako takový nemá oporu v legislativě České republiky. Stát stanovuje minimální mzdu pro zaměstnance, stanovuje dovolenou a další zákonné povinnosti. Všechny další složky, které se odrážejí v motivačním systému jsou čistě dobrovolné. Z daného úhlu pohledu se ale stává, že někteří zaměstnavatelé využívají neznalost zákona zaměstnanců a nabízí benefity, které jsou zakotvené v zákoně, jako například 20 dní dovolené nebo propustky k doktorovi. Proto je důležité si zákoník práce alespoň v základním pojetí představit a seznámit se s jeho předpisy.

### **2.5.1 Dovolená**

Každý zaměstnanec má právo na 20 dní dovolené v kalendářním roce. Pokud dovolenou nevyčerpá může si zaměstnanec na základě písemné žádosti „převést“ přebytečnou dovolenou do dalšího kalendářního roku. V takovém případě je poté zaměstnavatel povinen zaměstnanci určit její čerpání do konce daného roku. Pokud zaměstnavatel čerpání neurčí do 30. června, je poté na zaměstnanci oznámit zaměstnavateli čerpání dané dovolené. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

Dovolená se upravuje na základě poměrné části trvání pracovního poměru. Pokud tedy zaměstnanec nastoupí v půlce kalendářního roku, je nárok zkrácen na 10 dní. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

Právě toto téma je pro podniky velmi častým rádobý benefitem, kdy svým zaměstnancům nabízí 25 dní dovolené nebo za každý odpracovaný rok jeden den dovolené k zákonné povinnosti navíc. Dost často ale bývá zneužíváno a v inzerátech je pak uvedené jako benefit 20 dní dovolené s možností získání navíc, ačkoliv 20 dní je stanovených zákonem.

### **2.5.2 Mzda**

Mzda je neodmyslitelnou součástí každé pracovní smlouvy. Mzda se udává přímo v pracovní smlouvě, nebo nejčastěji ve formě samostatného mzdového výměru, který je součástí pracovní smlouvy. Každý zaměstnanec musí obdržet výměr a pracovní smlouvu před začátkem výkonu práce, aby věděl, v jaké výši jeho mzda bude. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

Ke mzdě náleží další příplatky jako jsou například příplatky za práci ve ztíženém prostředí, příplatky za práci ve svátek nebo za práci o víkendu nebo příplatek za práci v noci. Veškeré příplatky upravuje zákon a zaměstnavatel má povinnost toto nařízení dodržovat. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

V mnoha případech se lze setkat s inzeráty, které jako součást motivačního systému firmy uvádí příplatky za různé pracovní překážky a zařazují to právě do kategorie benefitů. Technicky to není špatně, ale pro lidi, kteří se v tomto zákoně relativně orientují to následně může působit jako „klamavá reklama“.

### **2.5.3 Péče o zaměstnance**

Zákon č. 262/2006 Sb. též upravuje péči o zaměstnance. Povinností zaměstnavatele je zajistit takové podmínky, které zajistí, že zaměstnanci nebudou ohrožováni na životě a zároveň povedou ke spokojenosti zaměstnanců. Ve své podstatě zákon také ukládá, aby zaměstnanci byli zdraví, což zajišťuje zaměstnavatel skrze pracovnělékařské služby. Zaměstnanci mají také ze zákona nárok na různá volna za účelem zvýšení své kvalifikace, například na přípravu ke zkoušce na vysoké škole má zaměstnanec nárok na dva dny volna, přičemž mu náleží mzda, jako by byl v práci. (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2024)

Právě díky těmto kvalifikacím zakotvených v zákoně často pak zaměstnavatelé sami nabízejí různé vzdělávací kurzy ať už jazykové nebo v oboru daného zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců je pak přínosné pro obě strany.

## 2.6 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody pracují s tzv. tvrdými daty, což v praxi znamená matematická a statistická data, kterými se popisují určité jevy. Po využití následně dochází ke zobecnění výsledků. Kvantitativní metody pomáhají v testování hypotéz. Metody mohou být provedeny formou dotazníků, osobních rozhovorů, telefonických rozhovorů a dalších. Dotazníkové metody mohou probíhat online formou, papírovou formou nebo například mobilní formou. Kvantitativní metody a speciálně dotazníkové šetření je vhodné pro více respondentů, kteří se účastní daného výzkumu. Následné vyhodnocení je pak poměrně rozsáhlé a náročnější než v případě kvalitativního šetření, ale pro účely této práce je kvantitativní šetření nejvhodnější.

### 2.6.1 Dotazníkové šetření

Jak již bylo řečeno dotazníkové šetření je vhodné pro větší počet respondentů, díky této metodě je také vhodné získat větší množství dat. Nevýhodou je menší podrobnost těchto dat. Dotazníky by měly obsahovat takové otázky, které jsou určené pro obecné tázání, aby dotazníky nebyly příliš zdlouhavé a respondenti při vyplňování neztratili pozornost daného tématu.

Dotazníkové metody mohou zkoumat preference, názory, chování v určitých situacích, tedy jak se lidé zachovávají nebo jaké emoce prožívají.

Online dotazníky jsou v momentální době nejvhodnější formou, jelikož má téměř každý přístup k počítači a mobilnímu zařízení. Pro lidi, kteří přístup k internetu nemají, je stále vhodná papírová forma. Papírová forma je také vhodná pro okamžité získání odpovědí.

Dotazník by měl obsahovat úvod, ve kterém se respondentům vysvětlí, o co se v dotazníku jedná, a který také popisuje instrukce k vyplňování dotazníku. Dále následují již otázky k vybranému tématu. Pro začátek jsou nejvhodnější jen základní otázky, které se postupně rozšiřují v ty složitější. Otázky by měly mít formu, která odpovídá danému zkoumanému tématu, a odpovědi na ně budou výzkumu prospěšné k vyhodnocení.

Forma otázek může být různorodá. Otázky mohou být otevřené, nebo uzavřené. Dotazníky jsou pak standardizované nebo polostrukturované, případně otevřené. Dotazník standardizovaný má pevně danou formu a postup a pevně dané možnosti odpovědi na otázky, například ano/ne/nevím. Otevřené otázky mají výhodu, že se každý respondent může sám vyjádřit svými slovy, nevýhodou ale je ohromné množství individuálních odpovědí pro následné vyhodnocení. Polostrukturované dotazníky pak spojují obě tyto formy a jsou

kombinací otevřených a uzavřených otázek. Jsou efektivnější pro vyhodnocování, sice získáme více individuálních dat, ale zároveň obsahují i uzavřené otázky, pro které platí lehčí vyhodnocení.

## 2.7 Autorská diskuse

V teoretické části byly shrnuty veškeré náležitosti, které tato práce následně bude využívat v části praktické. Základními pojmy, které se pojí s motivací, jsou motivace a stimulace, které jsou ale velmi často zaměňovány. Vzhledem k několika zdrojům jsou tyto pojmy vysvětlovány velmi podobně a se jejich definice se příliš neliší. Součástí pojmů jsou také hodnoty a ideály každého člověka. Je důležité si uvědomit, že každý člověk je individuální osobnost a hodnoty a ideály se tedy u lidí mohou lišit, právě proto je pro firmu důležité, aby utvářela takové prostředí, kdy ideály a strategie firmy budou pro všechny zaměstnance společné a budou přispívat rozvoji podniku.

Vyjma prostředí je pak pro společnost důležitá vize a strategie, která podnik drží na trhu a přispívá její expanzi. Za každou úspěšnou společností stojí management, který se stará o kvalitní strategii podniku a fungování všech lidských činitelů ve firmě. Kvalitně odvedená práce je pak měřitelná ziskem, který se vždy společnost snaží maximalizovat. Nepřístojná je pak stagnace podniku na jedné úrovni, protože vede k postupné likvidaci.

Benefity člověka stimulují z vnějšku a tím utváří následnou vnitřní motivaci k práci, ale také napomáhají samotným firmám získávat zaměstnance. Firmy jsou v tomto ohledu velmi často nepříliš opatrné a uvádí jako benefity složky, které ve skutečnosti benefity nejsou, protože jsou stanoveny zákonem. Stimulací je také pracovní prostředí a pracovní doba, kterou samozřejmě upravuje zákon, ale její fungování se odráží na zaměstnancích. Důležité je také věnovat pozornost vnímání svého nadřízeného a kolektivu, které utváří dohromady pracovní prostředí.

Kapitola odměňování je zaměřena na základní pojmy, které se k tomuto tématu pojí. Ačkoliv se může zdát, že motivační prostředky nemají nic společného s odměňováním, opak je pravdou. Jak již bylo uvedeno, odměňování se skládá nejen z finanční složky, ale také ze složky hmotné nebo nefinanční.

Část kapitoly je věnována také legislativě, vysvětluje základní pojmy ze zákona, aby byly jasně vymezeny hranice, které benefity ve skutečnosti nemají s benefity nic společného, nýbrž jejich poskytování je povinností každého zaměstnavatele.

Závěrem celé teoretické kapitoly byly uvedeny pojmy, které se vážou k provedení potřebného výzkumu, tedy aby bylo patrné, co bude využito pro dotazníkové šetření.

## 3 Cíl práce a metodika

### 3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je provést analýzu efektivity motivačního systému vybraného zemědělského podniku a navrhnout případné změny v tomto systému. Analýzou dojde ke zhodnocení momentálního stavu systému a případné změny budou navrženy v závěru této práce. Cílem je ověřit spokojenost všech zaměstnanců v daném podniku, se kterým byla pro účely této práce navázána spolupráce, a následně navrhnout opatření, která by vedla k udržení nebo zlepšení efektivity motivačního systému.

### 3.2 Metodika

Pojmy využitě v praktické části práce vysvětluje v části teoretické. Praktická část analyzuje systém daného podniku včetně všech dalších dodaných materiálů, následně každý zaměstnanec dostane dotazník v elektronické nebo papírové formě. Dotazník bude koncipován do logické a srozumitelné formy, aby mu každý rozuměl. Po sesbírání všech odpovědí proběhne vyhodnocení dotazníku, jehož výsledky budou mít velkou váhu na návrh změn motivačního systému v podniku. Součástí vyhodnocení bude také zjišťování situace v podniku. Ověřením efektivity motivačního systému bude pak možné stanovit opatření pro případné změny fungování motivačního systému.

Dotazník bude vyhodnocován na základě přidělených vah každému stimulu a postupných výpočtů, které budou znázorněny v příložených tabulkách.

Metodika zjišťování efektivity proběhne v následujících osmi bodech:

- Určíme pořadí důležitosti motivačních stimulů (definovat 10 nejvýznamnějších stimulů)
- Stanovíme váhy důležitosti (bude určeno respondenty)
- Stanovíme koeficient vah (definujeme sílu vlivu stimulu)
- Zjistíme uspokojení s daným stimulem ze strany zaměstnanců
- Zjistíme efektivitu stimulu (poměříme součet dílčích efektivit)
- Vypočteme celkovou spokojenost s celým systémem
- Vypočteme celkovou efektivitu systému

Po celkových výpočtech bude následně vše sumarizováno a výsledky budou následně interpretovány.

### 3.2.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Rozdělíme si řazení motivačních stimulů do dvou kategorií, tedy na výkon pracovní činnosti a setrvání v podniku. Z těchto řazení vypustíme nejméně podstatný stimul, který skončí na 11. místě. Poslední stimul vypustíme z důvodu jeho zanedbatelnosti. Pracovníci toto řadili sami v dotazníku, kdy na prvním místě měl být nejdůležitější stimul a na posledním místě ten nejméně důležitý.

V celkové tabulce pak bude vše seřazeno, tedy co zaměstnanci řadili na první místo až po poslední místo, poté bude skalárním součinem vypočteno pořadí stimulů dle jejich důležitosti.

Tyto tabulky budou dvě z důvodu dvou dotazovaných důležitostí, tedy setrvání v podniku a pracovní výkon.

### 3.2.2 Stanovení vah důležitosti

Stanovení vah důležitosti vychází z hodnocení respondentů. Stimulu s nejvyšší důležitostí bude přidělen počet 10 bodů a stimulu nejméně důležitému pak počet bodů v hodnotě 1. Pro vypočet váhy jednoho takového bodu je pak důležité vypočítat váhu dle vzorce níže.

$$V1B=1/n$$

kde  $n$  je počet stimulů (Traxler, 2024)

V takovém případě pak například při počtu 10 bodů bude vzorec počítat  $V1B=1/10=0,1$ . Váhu poté přidělíme danému stimulu.

### 3.2.3 Stanovení koeficientu vah

*Tabulka 1 Stanovení koeficientu vah*

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

Zdroj: vlastní zpracování dle (Traxler, 2024)

Pro další počítání je důležité mít stanovený koeficient každé váhy pořadí. Váhy se počítají ve vztahu váha v bodech x V1B (vysvětleno výše) = koeficient váhy pořadí. Stanovení je nastaveno tak, aby nejnižší místo z logiky věcí mělo nejnižší koeficient a zároveň nejvyšší místo aby obdrželo nejvyšší koeficient.

### 3.2.4 Uspokojení se stimuly ze strany zaměstnanců

Respondenti budou moci hodnotit stimuly samostatně dle spokojenosti. Škála spokojenosti je pak následující dle metodiky (Traxler, 2024):

- Velmi nespokojen = 0 %
- Nespokojen = 20 %
- Spíše nespokojen = 35 %
- Spíše spokojen = 65 %
- Spokojen = 80 %
- Velmi spokojen = 100 %

Hodnota, od které byly pak odvozeny hodnoty výše, je hodnota 50 %, která je středem spokojenosti. (Traxler, 2024)

Hodnoty v procentech se následně převedou na hodnoty číselné a vynásobí se počtem výběru.

Příklad:  $35 \times 3$  (počet výběru) = 105

Po vypočtení všech stimulů se výsledky každé spokojenosti sečtou a výsledkem je celková spokojenost každého stimulu samostatně. Maximální hodnota spokojenosti je pak vypočtena za předpokladu, že známe nejvyšší spokojenost. Dle (Traxler, 2024) je pak maximální spokojenost, když všichni respondenti odpoví 100 % spokojenost pro každý stimul.

Vzorec pro výpočet maximální spokojenosti:

$$SS_{max1} = n \times 100 \text{ (kde } n \text{ je počet respondentů)}$$

$$SS_1 = (\sum_{i=1}^6 SV1_i) / SS_{max1}$$



### 3.2.5 Efektivita stimulu

Efektivita stimulu může být vypočtena pouze za předpokladu, že známe veškeré předešlé hodnoty, které jsme dopočítali v podkategoriích výše. Efektivita vychází z toho, jak si každý respondent cení daného stimulu.

Výpočet je pak následující:

$$ES_i = SS_i \times KVP_i$$

$SS_i$  – celková spokojenost se stimulem (vypočítána v předchozí podkapitole)

$KVP_i$  – koeficient váhy pořadí

### 3.2.6 Celková spokojenost

Celková spokojenost pak spočívá v sečtení veškerých hodnot 10 stimulů a vydělením maximální spokojeností, kterou uvádíme jako  $100 \times 10 = 1000$ , 100 jako stoprocentní spokojenost a 10 pro 10 stimulů.

Po vypočtení nám následně vychází finální hodnota spokojenosti motivačního systému, nesmíme ale zapomínat, že musíme tyto výpočty provést dvakrát z důvodu zjišťování spokojenosti motivačního systému z hlediska setrvání v podniku a zvýšení pracovního výkonu.

### 3.2.7 Celková efektivita

K výpočtu celkové efektivity je potřeba znát celkové dílčí efektivity stimulů, které se následně sečtou a poté se dělí sečtením hodnot koeficientů vah pořadí, tedy

$10+20+30+40+50+60+70+80+90+100 = 550$ . Následně se výsledek převede na procenta.

## 4 Praktická část

### 4.1 Základní informace o společnosti

Společnost, ve které je aplikován výzkum, je Ges Asset holding a.s., pro další využití bude využíván pojem GES GROUP. GES GROUP jako takový je rozdělen do několika segmentů podnikání, jedním z těchto segmentů je právě segment zemědělství. V rámci divize zemědělství je GES GROUP akcionářem několika společností s hmotnou produkcí, které jsou spravovány právě holdingem. GES GROUP využíváme pro naše účely právě z toho důvodu, že motivační systém je provázán celým holdingem a zaměstnanci z různých segmentů mohou využívat benefity ve formě, která není velmi častým jevem na trhu práce. Právě tyto benefity tvoří ve spojení s dalšími aspekty poměrně rozsáhlý motivační systém.

Momentálně je GES GROUP vlastněn nizozemskou společností, kdy je jediným akcionářem v české pobočce. GES GROUP pak následně spravuje spoustu dalších společností, které jsou navzájem propojené.

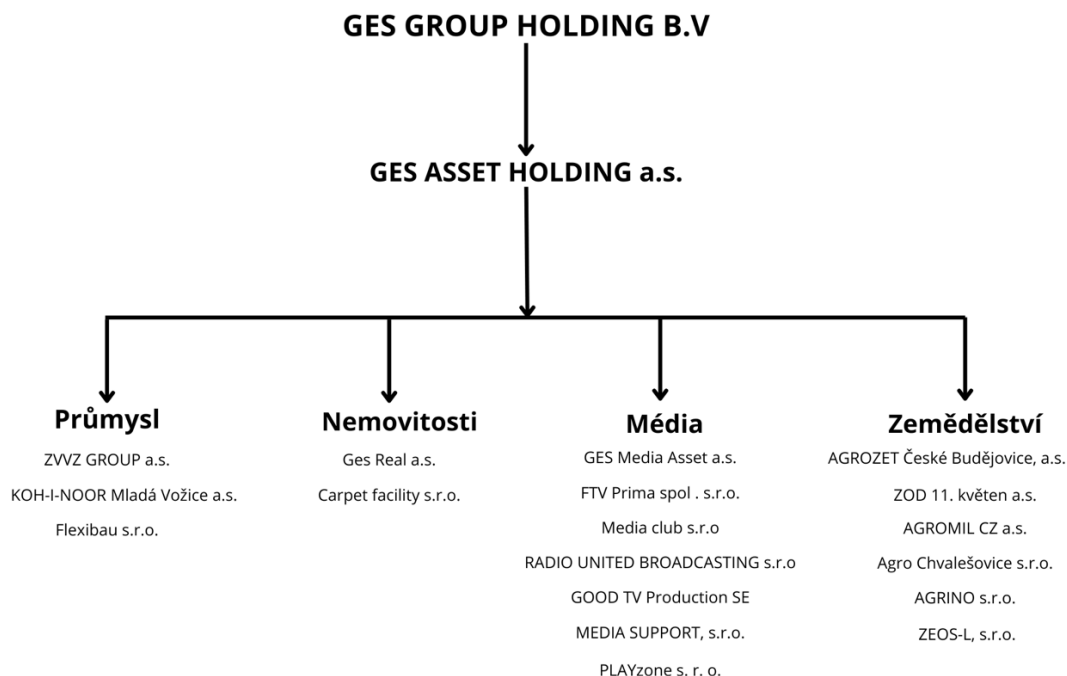
GES GROUP byl založen v roce 1990 a dodnes působí jako investiční skupina zaměřující se převážně na střednědobé a dlouhodobé investice v segmentech již zmíněných. Mimo jiné se GES GROUP angažuje v mimo podnikatelských oblastech jako je například oblast sportu na vrcholové úrovni a sportovní volnočasové aktivity mládeže.

Sport na vrcholové úrovni je zaměřen na ženskou basketbalovou ligu a oblast volnočasové zaštiťuje nadace KPD tedy Košem proti drogám.

Holding má kanceláře v centru Prahy a to v budově Palladium, kde mají sídlo i veškeré její další přidružené společnosti, které následně ovládají jiné dceřiné společnosti.

#### 4.1.1 Členění holdingu

Obrázek 4 Členění holdingu



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku výše je graficky znázorněno působení holdingu v mnoha segmentech (průmysl, nemovitosti, média, zemědělství). V znázornění jsou vypsány i veřejně dostupné informace o společnostech, které GES GROUP vlastní a dále řídí. Některé tyto firmy jsou ještě sjednoceny jinými společnostmi, které jsou součástí holdingu také, tedy má v nich majetnický podíl. Příkladem může být společnost GES GROUP MEDIA, která ve schématu není znázorněna, ale je součástí GES GROUP.

Schéma je vytvořené pro základní představu majetnických podílů, především pro představu velikosti podniku, který se rozpíná do více segmentů a jehož přidružené společnosti podnikají v daných oborech. V dalších podkapitolách budou rozebrány segmenty a obecně popsány, abychom pochopili rozsáhlost motivačního systému napříč celým holdingem. Zemědělský segment bude popsán o něco podrobněji, právě pro účely celé diplomové práce.

#### **4.1.2 Průmyslový segment holdingu**

GES GROUP má ve svém portfoliu tři shora uvedené společnosti, které působí v průmyslovém segmentu, níže si ve zkratce přiblížíme jejich zaměření.

##### **ZVVZ Group a.s.**

Zmíněna společnost se zabývá velkou výrobou různých technologií. Příkladem jsou produkce a dodávky ventilátorů, elektrických odlučovačů, látkových filtrů, aerodynamických tunelů nebo vzduchotechnických zařízení pro jaderné elektrárny. ZVVZ Group je zaměřena převážně na export skrze své dceřiné společnosti v Polsku, na Ukrajině, v Rusku a Kazachstánu.

##### **KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.**

Ačkoliv by z názvu mohlo vyplývat, že se jedná o společnost vyrábějící tužky, pastelky a další výrobky papírnického průmyslu, nejedná se o tuto společnost. KOH-I-NOOR Mladá Vožice je společnost zaměřená na výrobu aerosolových ventilátorů a dalšího příslušenství k tomu určenému. Jedná se o ventilátory, které se hojně využívají u domácích prostředků, v kosmetice a dalších odvětvích dle využití. Dodávky tohoto typu zboží jsou momentálně převážně po Evropě a postupně expandují na další kontinenty na světě. Dceřiné společnosti má v Polsku a Itálii.

##### **Flexibau s.r.o.**

Startupová společnost zaměřená na recyklaci nápojových kartonů. Z recyklovaného materiálu se následně vyrábí stavební materiál ve formě interiérových příček. Materiál má následně kvalitní termoregulační vlastnosti a může fungovat nejen jako termoregulační stěna, ale také jako odhlučňovací stěna. Své výrobky vyrábí pod názvem PackWall.

#### **4.1.3 Nemovitostní segment holdingu**

Jak již bylo zmiňováno, holding působí v mnoha odvětvích na trhu a jedním z nich je právě odvětví s nemovitostmi. Pod značkou GES REAL holding tvoří developerské projekty. V jejich portfoliu se nachází například komplex Diplomatská čtvrť Troja, nebo budova Vinice, ve které sídlí také televize Prima. Nejznámějším projektem GES REALU je budova CRYSTAL, která se nachází v ulici Vinohradská v Praze. Budovu po výstavbě společnost prodala. Momentálně se v budově nachází sídlo Všeobecné zdravotní pojišťovny.

Carpet facility je poté společnost, která je na trhu krátce a zabývá se facility managementem budov.

#### **4.1.4 Mediální segment holdingu**

GES GROUP se po oblasti průmyslové poměrně ve velkém angažuje v mediálním světě. Díky tomu, že vlastní jenu z největších komerčních televizí, se stává poměrně velkým hráčem na tomto trhu, avšak u televize to nekončí.

##### **FTV Prima spol.**

Televize Prima nyní vysílá na 10 kanálech, z nichž nejnovějším kanálem je CNN Prima News, dalšími kanály jsou například Prima KRIMI, Prima COOL nebo Prima LOVE. Online divizi skupiny Prima pak spravuje divize Prima Online. Součástí divize je pak Prima FRESH, CNN Prima nebo například Iprima.cz. Společnost holding vlastní skrze českou pobočku GES MEDIA ASSET a nizozemskou dceřinou společností GES MEDIA EUROPE B.V.

##### **Media Club**

Společnost Media Club působí na reklamním trhu a v momentě vypracování této diplomové práce společnost zastupuje 40 médií z oblasti televizního a rozhlasového vysílání, internetových zdrojů a dalších. Součástí společnosti je společnost Impression Media, která zastupuje přes 125 internetových serverů.

##### **Radio United Broadcasting**

Radio United zastřešuje působení na rozhlasovém trhu skrze rádiové stanice, jimiž jsou například radio KISS, rádio SPIN, Beat nebo Country. Rozhlasové stanice jsou nadregionální a působí po celé České republice.

##### **Good TV Production**

Shora uvedená společnost pak zajišťuje kompletní výrobu pořadů nejen pro televizní vysílání, ale i online vysílání.

## Media Support

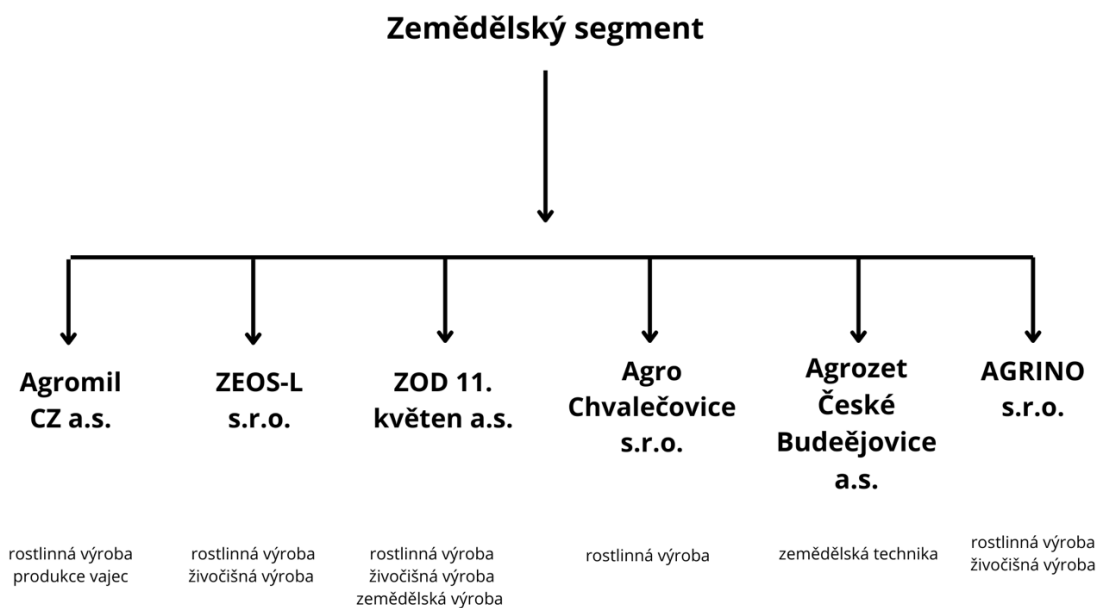
Media support je společnost zaměřená na telekomunikační služby. Jsou to například audiotextové zprávy. Momentálně je společnost zaměřena na poskytování dohledu a technické podpory v oblasti Premium SMS plateb, platebních bran a HbbTV.

## Playzone.cz

Poslední firmou z mediálního segmentu je Playzone.cz. Jedná se o největší herní portál v České republice. Na portálu je možné dohledat různé články z e-gamingového prostředí nebo například připravované turnaje v počítačových online hrách.

### 4.1.5 Zemědělský segment holdingu

Obrázek 5 Zemědělský segment schéma



Zdroj: vlastní zpracování

Holding k datu vydání této diplomové práce má podíl a spravuje šest zemědělských podniků. Některé z těchto podniků mají další společníky, kteří se podílí na zisku a případném řízení. V statutárních orgánech se toto odráží buď rozsáhlým představenstvem nebo více

jednateli ve společnosti. Celá tato divize má v holdingu svůj vlastní tým zaměstnanců, kteří se podílí na řízení podniků.

### **Agromil CZ a.s.**

Společnost Agromil CZ a.s. je, jak již z názvu plyne, akciovou společností, kterou ve většinovém rozsahu vlastní a spravuje právě Ges Asset holding a.s.. Vznik této společnosti je vázán k roku 2021, kdy společnost sjednotila více menších zemědělských podniků právě pod svou vlastní značku. Agromil je společnost, která působí v lokalitě Písecka. Zaměření společnosti Agromil je produkce vajec, rostlinná výroba, produkce brojlerů a agroslužby. V již zmíněné lokalitě obhospodařují momentálně cca 2.600 ha zemědělských ploch. Pro zajímavost - Agromil vyprodukuje v objemu 30.000.000 vajec ročně.

### **ZEOS-L, s.r.o.**

ZEOS-L s.r.o. byla založena 12 společníky v roce 1993. Hospodařit začali prvního ledna v roce 1994. V tu dobu si společnost pronajímala pozemky v oblasti Lítkovice, Štítné a Stranné u Žirovnice. V roce 1995 přistoupil do společnosti 13. společník. Až do roku 2022 společnost fungovala ve výše zmíněné formě, než se právě v roce 2022 stala většinovým vlastníkem společnost Agrogreen s.r.o., jež je součástí holdingu Ges Assets holding a.s..

Hlavní činností podniku je živočišná a rostlinná výroba. Živočišná výroba obsahuje chov dojníc, výkrm jatečného skotu a drůbeže. Rostlinná výroba pak pojímá pěstování řepky olejné, brambor, krmných obilovin a objemných krmiv pro skot.

Výměra obhospodařované plochy je 1061 ha. Stavy zvířat jsou cca 750 ks skotu a 7.500 ks pekingských kachen.

### **ZOD 11. květen a.s.**

ZOD je společnost, která své obhospodařování provádí na území Milína, jež je poblíž města Příbram ve středočeském kraji. Hlavním oborem je zemědělská, živočišná a rostlinná výroba. Vedlejším oborem jsou služby v silniční motorové dopravě a opravy pracovních strojů.

ZOD také provozuje dvě bioplynové stanice, jejichž výkon je 1560 kW, přičemž odpadní teplo z bioplynové stanice využívají k chovu sumečka afrického.

Vznik společnosti je datován až k roku 1952, kdy vznikla sjednocením několika menších zemědělských družstev. V roce 2002 se pak z původního obchodního družstva stala právě společnost ZOD 11. květen a.s.

Rostlinná výroba zde spočívá v pěstování pšenice, ječmenu, žita a spousty dalších různých odrůd daných rostlin.

Živočišná výroba je pak zaměřená na chov skotu bez tržné produkce mléka a skotu s mléčnou užitečností.

### **Agro Chvalešovice s.r.o..**

Agro Chvalešovice je společnost s nejmenším podílem obhospodařované plochy, jež čítá pouhých 214 ha. Byla založena skupinou GES GROUP (Ges Asset Holding a.s.) ve spolupráci s rodinou pana Netíka. Působí na území Týna nad Vltavou. Zajímavostí na této společnosti je fakt, že sídlo společnosti je v památkově chráněné historické tvrzi z 16. století. Zemědělské zaměření je v oboru rostlinné výroby.

### **AGROZET České Budějovice a.s.**

AGROZET je společnost, která na českém trhu působí již přes 60 let. Její působení je nyní zejména v oblasti prodeje zemědělské, lesní, komunální a zahradní techniky. Jedná se o největšího tuzemského prodejce v této oblasti. Lokace společnosti je na jihu Čech, odkud dodává a zprostředkovává obchody všude po České republice.

GES GROUP se v této společnosti angažuje od roku 2022, kdy došlo ke koupi akcií, přesný podíl ale není možné zveřejnit z důvodu nedohledatelnosti.

### **Agrino s.r.o.**

Podnik Agrino obhospodařuje cca 1200 ha zemědělské půdy v okolí obce Oldřichov na Mladovožicku. Jedná se o jeden z menších podniků holdingu. K obhospodařování využívají dva zemědělské areály, jeden areál je využíván jako sídlo vedení společnosti a druhý areál pak Agrino s.r.o. využívá pro potřeby živočišné výroby. Mimo jiné je společnost zaměřena též na rostlinnou výrobu.



## **Shrnutí zemědělského segmentu**

Ačkoliv je v holdingu několik společností se zemědělským zaměřením, dohromady jsou díky koncernu propojené a celý motivační systém je pro ně stejný. Dohromady zemědělské podniky mají cca 90 zaměstnanců, kteří pomáhají obstarávat veškerý majetek pro účely produkce živočišných a rostlinných výrobků.

Celkově obhospodařují cca 4000 ha zemědělských ploch. Orientují se tu živočišně i rostlinné výroby. Nejen chov skotu, ale i produkce vajec v dnešní době pomáhá holdingu v poměrně slušné nabídce na trhu. Zároveň se také orientují na prodej zemědělské těžké techniky a jejich oprav. Ačkoliv se v odvětví pohybují relativně krátce, mají velmi solidní zastoupení na jihu Čech a jejich portfolio stále expanduje.

## **4.2 Motivační systém napříč holdingem**

V rámci spojení celého koncernu dohromady došlo také k propojení odměn a motivačních systémů ve společnosti. Ačkoliv společnosti v některých svých oblastech podnikání nabízí i odlišné benefity (například v oblasti médií se lehce motivační systém liší), pro zemědělské podniky se jedná o hromadný motivační systém, který je maximálně uzpůsoben lokaci daného podniku.

Díky této propojitelnosti je možné svým zaměstnancům nabízet i různorodé benefity, které nemusí být vázány k jednomu jedinému podniku. GES GROUP se před nedávnem rozhodl právě tuto propojitelnost využít a udělat svým zaměstnancům zajímavý motivační balíček.

Mimo jiné ve všech společnostech probíhá snaha o zlepšení pracovního prostředí a také usnadnění práce za pomoci různých technologií. Vedení společnosti si velmi silně uvědomuje důležitost zaměstnanců, obzvláště v odvětvích, ve kterých holding podniká, a podle toho pak s lidmi zachází.

Každá ze společností je samostatným organizačním celkem, který spadá pod správu holdingu, právě proto si motivační systém týkající se odměn, pracovní doby, místa výkonu práce a dalších stimulů každá společnost nastavuje jistým způsobem sama. Existuje ale i holdingové propojení motivace, které pobíhá prostřednictvím jistých stimulů.

Informace týkající se možných benefitů a dalších věcí zaměstnanci obdrží skrze newslettery, které jsou jim zasílány emailovou korespondencí anebo je vyvěsí jednotlivá HR oddělení na nástěnku. Právě HR oddělení je pak prostředníkem mezi daným podnikem

a zaměstnanci v kanceláři holdingu, kromě informování o benefitech má na starosti i zajištění dalšího postupu.

Benefitní část rozděluje holding na omezenou a neomezenou.

Neomezené benefity jsou například možnost nákupu vajec z vlastní produkce za výhodnější cenu. Stejným způsobem si mohou nakoupit i kachny, pokud jsou zrovna k dispozici. V rámci mediálního sektoru je pak neomezeným benefitem členství v portálu Prima + (jedná se o webový portál s možností přehrání pořadů ze skupiny Prima), volné vstupenky na akce pořádané televizí Prima (na tyto akce si zaměstnanci mohou vzít i své rodinné příslušníky). Mimo jiné holding v rámci své mediální divize nabízí svým zaměstnancům také možnost účastnit se natáčení televizních show (př. Inkognito, Máme rádi Česko), kam zaměstnancům zajistí dopravu a také proplatí celý den, jelikož natáčení většinou probíhá během pracovní doby. Dalším neomezeným benefitem jsou pak vstupenky na basketbalové zápasy klubu, který holding finančně podporuje.

Mezi omezené benefity pak například patří divadelní představení, na které disponuje holding jen omezeným počtem lístků (výběr probíhá formou slosování z přihlášených osob), případně jiné akce, na které jsou jen omezené počty vstupů.

Jedním z motivačních stimulů je poznávání celého holdingu, které je mimo jiné celé hrazené holdingem. Pokud zaměstnanci projeví zájem o návštěvu jiného segmentu holdingu, GES GROUP zajistí dopravu a znovu proplatí celý pracovní den. Nejčastěji se pak jezdí podívat do průmyslového segmentu (spol. ZVVZ Group.), nebo do zemědělského podniku ZEOS-L. V zaslaném newsletteru jsou zaměstnanci obeznámeni s postupem celé exkurze, tedy s časem vyzvednutí a předpokládaným časem příjezdu zpět do výchozí destinace. Tento benefit ve formě návštěvy pak také funguje v televizi Prima, zaměstnanci se mohou v rámci exkurze podívat do atelierů a studií televize nebo rádií. Všichni jsou pak seznámeni s fungováním daného podniku a například ZVVZ Group společnost na svoje náklady zaměstnancům holdingu pak nabízí plně hrazený oběd. Z pravidla exkurze bývají na celý den, což je pro pracovníky velmi kladným benefitem - nejen že poznají blíže fungování celého holdingu, ale zároveň nečerpají pro tyto dny žádné formy volna.

V rámci benefitů jsou zaměstnancům nabízeny také velmi výhodné tarify u mobilních operátorů, což je zapříčiněno velkou rámcovou smlouvou, kterou má holding s mobilním operátorem uzavřenou, zaměstnanci si tak mimo jiné mohou vybírat mezi dvěma operátory. Dalším z benefitů je i možnost nákupu vozu značky Škoda auto s poměrně výraznou slevou, která ale z důvodu interních informací nemohla být zveřejněna.

Právě takto propracovaný holdingový systém poznání, benefitů a celkově jistého sociálního ocenění má velký vliv na to, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele, a kromě toho zlepšuje vztahy napříč firmou. Stimuly sociálního ocenění, pracovního prostředí a benefity jsou tímto systémem celkově propojené a vzájemně se jistým způsobem ovlivňují.

### 4.3 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Dotazníkové šetření bylo koncipováno následně: sekce základních otázek, následně řazení důležitosti stimulů a v neposlední řadě stanovení spokojenosti s danými stimuly. Základní otázky byly zvoleny tak, aby byly zjištěny určité demografické informace a také abychom získali základní představu vnímání podniku ze strany zaměstnanců. Před předáním dotazníků zaměstnancům bylo vše prodiskutováno se zástupci GES GROUP, kteří měli dotazník k nahlédnutí a mohli se vyjádřit k jeho obsahu a navrhnout případné úpravy.

#### 4.3.1 Základní otázky

V rámci šetření a výzkumu pomocí dotazníků byly respondentům položeny základní otázky, které zkoumaly pohlaví, věk nebo stupeň vzdělání. Pro ujasnění pozice daného zaměstnance pak následovaly otázky na stupeň pracovníka v organizační struktuře a velikosti podniku. Ve všech tabulkách je pro informaci zahrnuta položka nedokončeno nebo nezobrazeno, která udává, kolik lidí dotazník otevřelo, ale například nevyplnilo.

##### 4.3.1.1 Určení pohlaví

*Tabulka 2 Určení pohlaví respondentů*

Určení pohlaví		
Odpověď	Počet	Procenta
<b>Žena (F)</b>	34	46,58 %
<b>Muž (M)</b>	36	49,32 %
<b>Bez odpovědi</b>	0	0,00 %
<b>Nedokončeno nebo nezobrazeno</b>	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce můžeme zhodnotit podíl mužů a žen v segmentu zemědělství. Ženy tvoří 46,5 % s počtem 34 respondentů a muži necelých 50 % s počtem 36. Počet osob, které otázku nedokončili, je 3 a to i ve zbytku dotazníku. Poměr žen a mužů je celkem

překvapivý, už jen z důvodu, že se jedná o poměrně fyzicky náročnou profesi, ale na druhou stranu je možné si povšimnout vyrovnanosti mezi pohlavím. Tento jev může být také způsoben vlivem typu respondentů, tedy že mnoho zaměstnanců je z kancelářské oblasti (například účetní oddělení a další). V každém případě se jedná o velmi příjemnou vyváženost.

#### 4.3.1.2 Věk respondentů

*Tabulka 3 Věk respondentů*

Váš věk?		
Odpověď	Počet	Procenta
20–30 let	16	21,92 %
31–40 let	21	28,77 %
41–50 let	20	27,40 %
51–60 let	10	13,70 %
61 a let	3	4,11 %
Bez odpovědi	0	0,00 %
Nedokončeno nebo nezobrazeno	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Věková hranice byla nastavena v rozmezí shora uvedeném. Ve společnostech je poměrně vysoký zástup mladší generace. Celkově jsou zaměstnanci věkově relativně mladí. Jen tři z respondentů jsou starší 61 let. Největší podíl zaujímá věková kategorie 31–40 let, jen o jednoho respondenta více oproti skupině 41–50 let. Pokud bychom sledovali stárnutí zaměstnanců, společně se poměrně daří zaujímat zastoupení v nižších věkových kategoriích pod 30 let. Pokud budeme předpokládat, že společnost si zaměstnance udrží, budou generace kvalitně vystřídané.

#### 4.3.1.3 Dosažené vzdělání

Tabulka 4 Dosažené vzdělání

Vaše dosažené vzdělání?		
Odpověď	Počet	Procenta
základní	7	9,59 %
střední odborné	17	23,29 %
střední všeobecné	19	26,03 %
vysokoškolské humanitní	5	6,85 %
vysokoškolské technické	9	12,33 %
vysokoškolské ekonomické	10	13,70 %
jiné	3	4,11 %
Bez odpovědi	0	0,00 %
Nedokončeno nebo nezobrazeno	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle získaných dat je možné posoudit, že zaměstnanci mají převážně středoškolní vzdělání a následně je zde početná skupina vysokoškolně vzdělaných. V porovnání pozic bylo zjištěno, že většina ze zaměstnanců, kteří mají vystudovanou vysokou školu, je zaměstnávána na vyšších stupních řízení, než jsou štábní nebo výkonní pracovníci. Tři respondenti uvedli, že jejich vzdělání je jiné, což dle krátkých náhodných rozhovorů vedlo k názoru, že se jedná o vyšší odborné školy. Středoškolské zaměření bylo převážně zemědělské, zatímco u zaměstnanců s vysokou školou je pak zaměření z většiny ekonomického charakteru, což i odpovídá faktu, že většina zaměstnanců s vysokoškolským zaměřením je na vyšších stupních organizační struktury.

#### 4.3.1.4 Stupeň řízení

Tabulka 5 Stupeň řízení

Vámi zastávaný stupeň řízení?		
Odpověď	Počet	Procenta
člen představenstva	2	2,74 %
vyšší řídicí stupeň	3	4,11 %
střední stupeň řízení	7	9,59 %
nižší stupeň řízení	21	28,77 %
štábní pracovník	19	26,03 %
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci	18	24,66 %
Bez odpovědi	0	0,00 %
Nedokončeno nebo nezobrazeno	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené tabulce jsme zkoumali zastoupení respondentů z hlediska řídicí organizační struktury podniků. S nejvyšším procentem dotazník vyplňovali zaměstnanci v nižším stupni řízení a štábní pracovníci (s 26 %). Výkonní pracovníci poté tvořili 24,6 % z respondentů. V dotazníku se naskytly odpovědi i dvou členů představenstva a 3 respondentů z vyššího řídicího stupně. Střední stupeň řízení zastoupilo sedm respondentů. Vzhledem k počtu zastoupení v nižších stupních, budou výsledky poměrně kvalitně vyobrazovat spokojenost pro vyšší stupně řízení a mohly by následně být využity pro další zkoumání či změny.

#### 4.3.1.5 Dílčí zaměření podniků

*Tabulka 6 Zaměření podniku*

<b>Určete zaměření podniku na hmotnou, smíšenou a nehmotnou produkci.</b>		
<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>Podnik s hmotnou produkcí</b>	35	47,95 %
<b>Podnik se smíšenou produkcí</b>	17	23,29 %
<b>Podnik s nehmotnou produkcí</b>	12	16,44 %
<b>Čistě obchodní firma</b>	6	8,22 %
<b>Bez odpovědi</b>	0	0,00 %
<b>Nedokončeno nebo nezobrazeno</b>	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno při představení podniku, zastoupení podniků je v segmentu široké - nejenže je zastoupení v hmotné produkci, ale je poměrně často i ve produkci smíšené. Jedná se například podniky, které své výrobky prodávají, nebo společnost AGROZET České Budějovice, která se věnuje prodeji techniky pro zemědělské účely a poskytuje i jiné služby. S nejvyšším podílem ale stále vychází podnik s hmotnou produkcí, který tvoří 47,95 %. Ostatní zastoupení je pak ve smíšené produkci a nehmotné produkci.

#### 4.3.1.6 Velikost podniku

Tabulka 7 Velikost podniku dle respondentů

Jaká je velikost Vašeho podniku?		
Odpověď	Počet	Procenta
Malý podnik 1-50 zaměstnanců	23	31,51 %
Střední menší podnik 51–300 zaměstnanců	30	41,10 %
Střední větší podnik 301–1400 zaměstnanců	15	20,55 %
Velký podnik více než 1401 zaměstnanců	2	2,74 %
Bez odpovědi	0	0,00 %
Nedokončeno nebo nezobrazeno	3	4,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka měla nejen objasnit velikost podniku, ale byla také spojena s myšlenkou, jak zaměstnanci vnímají propojenost zemědělských podniků a holdingu celkově. Největší počet pracovníků, tedy 41 % (30 respondentů), uvedlo, že se jedná o středně menší podnik ve velikosti 51–300 zaměstnanců, což je ve své podstatě pravda vzhledem ke spojení pod GES GROUP, ačkoliv některé podniky jsou menší a mají do 50 zaměstnanců. Tuto informaci pak uvedlo 23 respondentů. Většina teda propojenost vnímá jako celek a druhá většina je více stále propojená s původní velikostí podniku.

Středně větší podnik může být označení, které zaměstnanci vybrali z důvodu plného souznění s holdingem, a jsou si tedy plně vědomi velikosti celého holdingu. Dva respondenti odpověděli, že je podnik velký s více než 1401 zaměstnanci - i toto se dá vysvětlit uvědoměním si situace.

Jak již bylo řečeno v rámci vyhodnocení první otázky, tři respondenti své dotazníky nedokončili.

### 4.3.2 Výčet motivačních stimulů v dotazníku

Tabulka 8 Výčet stimulačních motivů

Stimuly
výše odměny za práci
poskytované benefity
osobnost nadřízeného
seberealizace
karierní postup
spoluúčast na rozhodování
vize, strategie, úspěšnost podniku
morální ocenění vedoucím organizační jednotky
sociální ocenění pracovní skupinou
pracovní prostředí
pracovní doba

Zdroj: vlastní zpracování

Právě po již zmiňované diskusi se zástupci holdingu, byly odsouhlaseny stimuly, které jsou vypsané v Tabulce č. 7. Stimuly jsou voleny tak, aby byly co nejvíce spjaté s fungováním zemědělského segmentu. Stimuly se v dotazníku využívaly pro druhou a třetí část dotazníku. Součástí celého vnímání stimulů je také propojenost s holdingem jako celkem, už jen z důvodu, že je to jedna z věcí, o kterou se vedení GES GROUP snaží skrze své různé motivační prostředky.

### 4.3.3 Pořadí důležitosti motivačních stimulů

Další kapitolou dotazníku byla důležitost motivů – cílem bylo seřadit od 1. místa po 11. místo stimuly, které mají význam pro zvýšení pracovního výkonu a setrvání v podniku. Na prvním místě byl stimul s nejvyšší důležitostí a na jedenáctém místě stimul s nejnižší důležitostí. Výsledky jsou interpretovány v podkapitolách níže.

Koeficienty váhy pořadí a váhy v bodech byly stanoveny dle tabulky viz. metodika vlastní práce.



#### 4.3.3.1 Pořadí důležitosti motivačních stimulů zvýšení výkonu

Tabulka 9 Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu

Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Stimuly</b>											
výše odměny za práci	36	9	6	3	3	0	4	0	1	1	1
poskytované benefity	9	13	4	8	4	4	1	8	2	5	6
osobnost nadřízeného	6	7	7	9	2	7	6	4	3	6	7
seberealizace	7	6	5	5	4	8	7	7	5	4	6
karierní postup	0	6	10	0	4	6	7	6	7	9	9
spoluúčast na rozhodování	2	4	4	2	7	5	8	5	10	12	5
vize, strategie, úspěšnost podniku	0	4	3	4	6	10	4	8	6	9	10
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	0	2	4	6	6	6	5	7	14	9	5
sociální ocenění pracovní skupinou	1	0	3	8	6	7	8	8	12	3	8
pracovní prostředí	0	2	10	9	16	8	9	6	0	1	3
pracovní doba	3	11	8	10	6	3	5	5	4	5	4
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí je značeno od 1 až 11 a dle těchto umístění pracovníci řadili následně stimuly dle důležitosti. Na první místě se nejvíce vyskytoval stimul výše odměny za práci, z pohledu na tabulku je tedy zřejmé, že mu byla přiřazena nejvyšší důležitost, na druhém místě se pak nejvíce vyskytovaly benefity poskytované společností. O třetí místo se pak dělí karierní postup a pracovní prostředí. Dle uvedeného můžeme soudit, že zaměstnancům k vyšší motivaci pracovního výkonu chybí dostatečná odměna za práci, případně pocítují možnost nárstu této odměny. Vzhledem k druhé příčce, tedy poskytovaným benefitům, je vidno, že celková odměna, jak byla vysvětlena v teoretické části, zde reflektuje poměrně důležitý stimul.

Skalárním součinem jsme poté došli k číslům ve sloupci součet v tabulce níže.

Tedy pro ukázkou:  $36 \times 1 + 9 \times 2 + 6 \times 3 + 3 \times 4 + \dots = 157$

Tabulka 10 Souhrn pořadí a bodů – zvýšení pracovního výkonu

Stimuly	Součet	Pořadí	Body	KVP
výše odměny za práci	157	1.	10	1,0
poskytované benefity	328	2.	9	0,9
osobnost nadřízeného	367	5.	6	0,6
seberealizace	378	6.	5	0,5
karierní postup	447	7.	4	0,4
spoluúčasť na rozhodování	456	8.	3	0,3
vize, strategie, úspěšnost podniku	469	11.		
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	468	10.	1	0,1
sociální ocenění pracovní skupinou	460	9.	2	0,2
pracovní prostředí	352	4.	7	0,7
pracovní doba	342	3.	8	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

Po vypočtení vah a přiřazených bodů nám stimul vize, strategie a úspěšnost podniku vyšel jako nejméně důležitý, a pro další výpočty byl tedy vynechán z důvodu jeho zanedbalosti. Nejčastěji byl umístěn na 6. a 11. místo a celkově zaujímal nižší příčky hodnocení.

Pro účely výpočtu pořadí pak stimul s nejnižším číslem je na první příčce, poněvadž, jak již metodika zmiňuje, byl stimul umístěn na první příčky důležitosti pomocí skalárního součinu.

Po shrnutí a výpočtech se na posledním místě umístil stimul morální ocenění vedoucím a předposlední místo obsadil stimul sociální ocenění pracovní skupinou.

#### 4.3.3.2 Pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku

Tabulka 11 Pořadí důležitosti stimulů pro setrvání v podniku

Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Stimuly</b>											
výše odměny za práci	35	7	5	6	1	3	1	3	1	1	1
poskytované benefity	5	12	4	12	6	4	5	2	6	5	3
osobnost nadřízeného	6	7	5	7	8	5	6	2	6	3	9
seberealizace	7	7	11	8	5	4	2	2	4	9	5
karierní postup	1	6	9	3	6	4	10	6	4	6	9
spoluúčast na rozhodování	3	1	2	3	5	8	3	15	9	7	8
vize, strategie, úspěšnost podniku	1	5	2	2	3	8	13	8	7	8	7
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	0	2	4	3	6	8	3	10	11	8	9
sociální ocenění pracovní skupinou	2	2	4	9	5	4	10	6	8	11	3
pracovní prostředí	0	6	8	8	14	7	8	3	4	3	3
pracovní doba	4	9	10	3	5	9	3	7	4	3	7
Nedokončeno nebo Nezobrazeno	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka vypadá velmi podobně jako tabulka předchozí, výjimkou jsou lehké poklesy v důležitostech pro setrvání v podniku vůči zvýšení pracovního výkonu. Zajímavostí je, že v tomto případě odpadá stimul morální ocenění vedoucím, zatímco v předchozí tabulce to byly vize a strategie.

Tabulka 12 Souhrn pořadí a bodů – setrvání v podniku

Stimuly	Součet	Pořadí	Body	KVP
výše odměny za práci	172	1.	10	1
poskytované benefity	331	2.	9	0,9
osobnost nadřízeného	374	6.	5	0,5
seberealizace	346	3.	8	0,8
karierní postup	419	7.	4	0,4
spoluúčast na rozhodování	476	10.	1	0,1
vize, strategie, úspěšnost podniku	463	9.	2	0,2
morální ocenění vedoucím organizační jednotky	485	11.		
sociální ocenění pracovní skupinou	436	8.	3	0,3
pracovní prostředí	359	4.	7	0,7
pracovní doba	363	5.	6	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

Morální ocenění je pro pracovníky méně důležité než vize podniku pro setrvání. Na posledním místě v míře důležitosti a po propočtech vah a koeficientů nám vyšel stimul spoluúčast na rozhodování a vize, které se umístily na 9. místě. Tedy pro naše účely je po vynechání morálního ocenění nejméně důležitý stimul právě spoluúčast na rozhodování.

Na prvním místě se znovu umístil stimul výše odměny za práci a na druhém místě poskytované benefity, znovu se nám zde odráží celková odměna, která je pro pracovníky podstatným stimulem.

#### 4.3.3.3 Spokojenost a efektivita stimulů – zvýšení pracovního výkonu

*Tabulka 13 Spokojenost a efektivita stimulů*

<b>Spokojenost stimulů ve sledování – zvýšení pracovního výkonu</b>	<b>Stimul – výše odměny</b>	<b>Stimul – poskytované benefity</b>	<b>Stimul – osobnost nadřízeného</b>	<b>Stimul – seberealizace</b>	<b>Stimul – karierní postup</b>
Spokojenost se stimulem	56,17 %	59,77 %	64,38 %	64,45 %	58,75 %
<b>Spokojenost stimulů ve sledování – zvýšení pracovního výkonu</b>	<b>Stimul – spoluúčast na rozhod.</b>	<b>Stimul – morální ocenění</b>	<b>Stimul – sociální ocenění</b>	<b>Stimul – pracovní prostředí</b>	<b>Stimul – pracovní doba</b>
Spokojenost se stimulem	56,80 %	64,38 %	66,41 %	59,69 %	71,56 %

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka nám vyhodnocuje spokojenost stimulů pro zvýšení pracovního výkonu. Na nejvyšší příčce se umístil stimul pracovní doba se svými 71,56 %. Znamená to, že s pracovní dobou jsou zaměstnanci v největší míře spokojeni a je dostatečně vyhovující.

Na druhém místě je pak sociální ocenění, z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni se svým kolektivem a sociálním přístupem společnosti. Na třetím místě se pak zobrazuje stimul seberealizace a o čtvrté místo se dělí stimuly morálního ocenění a osobnost nadřízeného. Pokud bychom na toto nahlíželi optimisticky, jedná se o poměrně slušný výsledek z hlediska spokojenosti. V případě pesimistického náhledu by se zde mohlo lehce zapracovat na přístupu nadřízeného a na sociálním ocenění. Tato situace může být způsobena i různými vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, které z daného výzkumu nejsme schopni vyčíst.

Úplně nejhůře se pak umístil stimul výše odměny. Jak jsme zjistili i v předchozích šetřeních, výše odměny byla stanovena pracovníky jako nejdůležitější stimul, a to jak pro setrvání v podniku, tak pro zvýšení výkonu, což nás přivádí na myšlenku, že tento stimul by

potřeboval lehké zlepšení. Ačkoliv je sice nadpoloviční většina respondentů spokojená se stimulem, je tam poměrně výrazný nedostatek, který se nedá opomíjet.

Druhý nejhorší stimul je pak spoluúčast na rozhodování, zde je spokojeno 56,80 %.

Posledním podstatným stimulem jsou poskytované benefity, zde je spokojenost 59,77 %, což lze považovat za poměrně vysokou hodnotu.

*Tabulka 14 Efektivita stimulů – zvýšení pracovního výkonu*

<b>Efektivita stimulů ve sledování – zvýšení pracovního výkonu</b>	<b>Stimul – výše odměny</b>	<b>Stimul – poskytované benefity</b>	<b>Stimul – osobnost nadřízeného</b>	<b>Stimul – seberealizace</b>	<b>Stimul – karierní postup</b>
Efektivita stimulů	56,17 %	53,79 %	38,63 %	32,23 %	23,50 %
<b>Efektivita stimulů ve sledování – zvýšení pracovního výkonu</b>	<b>Stimul – spoluúčast na rozhod.</b>	<b>Stimul – morální ocenění</b>	<b>Stimul – sociální ocenění</b>	<b>Stimul – pracovní prostředí</b>	<b>Stimul – pracovní doba</b>
Efektivita stimulů	17,04 %	6,44 %	13,28 %	41,78 %	57,25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejefektivnější stimulem lze po všech výpočtech vyhodnotit stimul pracovní odměny. Druhým nejefektivnějším stimulem je výše odměny. Stimul má dokonce stejnou spokojenost jako efektivitu. V případě změn tohoto stimulu by se jednalo o nejefektivnější změnu ze všech zkoumaných stimulů. Nejnižší efektivita je pak v případě stimulu morálního ocenění, což znamená, že jeho změna by nebyla nikterak efektivní pro celý systém. Stimul se třetí nejvyšší efektivitou je stimul poskytovaných benefitů, jehož změna by se v celkovém systému také poměrně výrazně prolnula. Naopak druhým stimulem s nejnižší efektivitou je sociální ocenění s hodnotou 13,28 %. V případě pozitivního pohledu bychom mohli říct, že by změny mohly zapůsobit na systém, ale nikterak vysokým podílem. V negativním pojetí by se dalo uvést, že změna není příliš efektivní pro systém.

#### 4.3.3.4 Spokojenost a efektivita stimulů – setrvání v podniku

Tabulka 15 Spokojenost pro setrvání v podniku

Spokojenost stimulu ve sledování – setrvání v podniku	Stimul – výše odměny	Stimul – poskytované benefity	Stimul – osobnost nadřízeného	Stimul – seberealizace	Stimul – karierní postup
Spokojenost se stimulem	56,17 %	59,77 %	64,38 %	64,45 %	58,75 %
Spokojenost stimulu ve sledování – setrvání v podniku	Stimul – spoluúčast na rozhod.	Stimul – vize a strategie	Stimul – sociální ocenění	Stimul – pracovní prostředí	Stimul – pracovní doba
Spokojenost se stimulem	56,80 %	56,95 %	66,41 %	59,69 %	71,56 %

Zdroj: vlastní zpracování

V předchozí podkapitole jsme zkoumali spokojenost a efektivitu v případě zvýšení pracovního výkonu, v této podkapitole se budeme věnovat spokojenosti a efektivitě z hlediska setrvání v podniku.

Spokojenosti se stimuly jsou totožné jako v tabulce číslo 12, je to z důvodu hodnocení všech stimulů nezávisle na typu přiřazení důležitosti. Je zde ale odlišný vyřazený stimul, a to stimul vize a strategie podniku, který právě v tomto ohledu nahrazuje stimul morálního ocenění, protože dle důležitosti stimul morálního ocenění pro setrvání podniku není důležitý, a byl proto vyřazen. Stimul vize a strategie podniku se do tabulky pak dostal se spokojeností 56,95 %.

Tabulka 16 Efektivita stimulů pro setrvání v podniku

Efektivita stimulu ve sledování – zvýšení pracovního výkonu	Stimul – výše odměny	Stimul – poskytované benefity	Stimul – osobnost nadřízeného	Stimul – seberealizace	Stimul – karierní postup
Efektivita stimulu	56,17 %	53,79 %	38,63 %	32,23 %	23,50 %
Efektivita stimulu ve sledování – zvýšení pracovního výkonu	Stimul – spoluúčast na rozhod.	Stimul – vize a strategie	Stimul – sociální ocenění	Stimul – pracovní prostředí	Stimul – pracovní doba
Efektivita stimulu	17,04 %	11,39 %	13,28 %	41,78 %	57,25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejefektivnějším stimulem se znovu jeví stimul výše odměny, jeho spokojenost je ve stejné hodnotě jako jeho efektivita, což znamená, že v případě změn by se projevoval

nejefektivněji a zaměstnance by více motivoval pro setrvání v podniku. I zde byl jako druhý nejefektivnější vyhodnocen stimul poskytovaný benefitů. Bylo to relativně očekávané, už jen z důvodu, že tyto stimuly byly nejefektivnější z pohledu zvýšení pracovního výkonu a z logiky věci je pak stejně tak efektivní pro setrvání v podniku.

Nejnižší efektivitu (11,39 %) má stimul vize a strategie. Pro pracovníky tedy není nijak významným pro setrvání v podniku a jeho změna by nebyla nijak výrazně efektivní. Druhým nejméně efektivním stimulem je stimul sociálního ocenění.

Pozoruhodný je stimul pracovní prostředí, který má v obou případech velmi podobnou efektivitu, v případě setrvání v podniku 41,78 %, což je podstatně vysoká hodnota.

Celkově se stimuly jeví poměrně efektivní, kdyby došlo k jistým změnám k lepšímu stavu, jejich efektivita by způsobila vyšší spokojenost, ovšem paradoxně by postupně pravděpodobně nastala situace, kdy spokojenost by sice rostla, ale efektivita by postupně klesala, protože by pracovníci byli spokojeni.

#### 4.3.3.5 Celková spokojenost a efektivita motivačního systému

Celková spokojenost je vypočtena dle metodiky této práce, tedy například v případě lepšího pracovního výkonu takto:

$$0,56 + 0,60 + 0,64 + 0,64 + 0,59 + 0,57 + 0,64 + 0,66 + 0,60 + 0,72 = 6,22$$

$$6,22 \times 100 = 622$$

$$622/1000 = 0,622$$

$$0,622 = 62,2\%$$

Přičemž 1000 je výsledek výpočtu 10 stimulů x 100 % spokojeností

Celková efektivita je pak sumou všech efektivit tedy 340,1.

$$340,1/550 = 0,62$$

$$0,62 = 61,84 \%$$

Přičemž 550 je součtem koeficientu vah pořadí dle metodiky.

Pro výpočet setrvání v podniku pak bylo vše vypočteno stejně, pouze s odlišností stimulů a přiřazených vah.

*Tabulka 17 Celkový přehled spokojeností a efektivit*

Výsledná tabulka	Lepší pracovní výkon	Setrvání v podniku
Spokojenost s motivačním systémem	62,23 %	61,49 %
Efektivita motivačního systému	61,84 %	61,62 %

Zdroj: vlastní zpracování

Při sečtení všech spokojeností motivační systém pro zvýšení pracovního výkonu zaujímá hodnotu 62,23 %. Jedná se o poměrně vysokou spokojenost s motivačním systémem, avšak i tak by se dalo pracovat na jistém zlepšení. Efektivita systému je pak 61,84 %. Rozdíl mezi těmito hodnotami je relativně nízký a motivační systém lze vyhodnotit jako kvalitní pro zvýšení pracovního výkonu. Vzhledem k efektivitě by se změny na motivačním systému projevovaly poměrně efektivně.

Spokojenosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku jsou 61,49 %, ačkoliv jsou stimuly stejné pro setrvání v podniku, do výpočtu vstoupil jiný stimul, než byl uveden v podkapitolách výše. Efektivita je poté 61,62 %, tedy o nepatrné desetiny procenta vyšší než spokojenost s motivačním systémem.



## 5 Výsledky a návrh řešení

Po příslušném průzkumu celého holdingu a provedeném výzkumu, byly zjištěny informace, které je možné nyní vyhodnotit a na základě tohoto hodnocení vytvořit návrh opatření. Právě tomuto se věnuje tato kapitola, kde zhodnotíme výsledky celé studie.

### 5.1 Výsledky průzkumu

Vzhledem ke skutečnosti, že byl průzkum uskutečněn ve dvou sledováních, a to analýze motivačního systému pro zvýšení pracovního výkonu a setrvání ve společnosti, jsou výsledky i takto rozdělené. Celkově bychom výsledky mohli zhodnotit jako relativně pozitivní, ačkoliv jsou tam jisté mezery, které by mohly být napraveny, nicméně o tom budou pojednávat další kapitoly.

#### 5.1.1 Analýza motivačního systému pro zvýšení pracovního výkonu

V rámci shora uvedeného sledování jsme vyřadili stimul vize a strategie podniku. Při výpočtech vyšel jako zanedbatelný z důvodu jeho nízké důležitosti. Při vyhodnocování jsme pak dospěli k názoru, že nejefektivnější stimul je výše odměny. Právě v tomto případě se pak případná změna stává efektivní a změna bude výrazná. Pro pracovní výkon je pak tento stimul nejdůležitější. Z dalšího hlediska je pak ale možné, že všichni pracovníci nebudou nikdy spokojeni na 100 % s výší své odměny. Další efektivita se týkala benefitů, holding má benefitní systém slušně propracovaný a jeho spokojenost je poměrně vysoká. Efektivní pro zvýšení pracovního výkonu je také dostatečně, ale jistě zlepšení by určitě bylo možné.

Nejhůře efektivní pak byl stimul morálního ocenění, tento stimul není pro zvýšení pracovního výkonu nikterak efektivní a nemá přílišnou váhu pro případné změny ve struktuře, ačkoliv spokojenost nebyla nijak špatná. K tomuto stimulu je pak vázán i stimul sociálního ocenění, který také není příliš efektivní. Z výsledků spokojenosti těchto stimulů lze soudit, že vztahy na pracovišti by mohly být lepší, stejně jako morální ocenění vedoucího, nejsou ale nikterak důležitými aspekty pro stimulaci zaměstnanců. Pracovní doba se jeví taktéž vysoce efektivní, nicméně v rámci podniku není příliš možné ji změnit, už jen pro sezonní práce a potřeby podniku jako celku.

V celkovém hodnocení systém vychází s poměrně vysokou spokojeností a jen o pár procent vyšší efektivitou. Vzhledem k nízkému rozdílu můžeme systém označit za téměř

rovný z hlediska spokojenosti a efektivity. Podnik má motivační systém nastavený poměrně kvalitně.

### **5.1.2 Analýza motivačního systému pro setrvání v podniku**

Analýza motivačního systému pro setrvání v podniku je velmi podobná jako analýza pro zvýšení pracovního výkonu. V tomto případě byl vyřazen stimul morálního ocenění, který pro pracovníky není příliš důležitý. Tedy v celkovém zobrazení se nám výsledky lehce zkreslují, ale nijak výrazně. I zde vyšly jako nejvyšší stimuly výše odměny za práci a benefity. Nejen že jsou zaměstnanci spokojeni, ale jejich efektivita se v motivačním systému reflektuje jako efektivní. Celkově je pak systém efektivní s celkovým výsledkem 62 %, což lze označit za poměrně solidní výsledek. Nicméně spokojenost pro účely setrvání v podniku pak vychází nižší než efektivita systému. Jeho změny by ale mohly vést ke zlepšení spokojenosti a pracovníci by neměli důvody pro odchod z podniku.

## **5.2 Návrh pro zlepšení**

Prvotním zlepšením by mohla být výše odměn. Je samozřejmě jasné, že odměna se nedá neustále zvyšovat, pro začátek by bylo dle názoru autora ale vhodné zvýšení odměn o inflaci, což by pracovníkům pomohlo pokrývat své náklady, které se o inflaci také zvýšily. Ačkoliv je samozřejmě důležité dbát na rovnoměrné zvýšení odměn a rovnoměrné rozvržení nákladů. Z logického uvážení není možné všem zvýšit razantně mzdu, proto návrh počítá s možností zvýšení mzdy formou bonusů za úspěšné splnění plánů.

Další zlepšení by se mělo týkat benefitního systému. Dle průzkumu je sice benefitní systém propracovaný a nabízí dle autorova názoru slušné možnosti, ale i zde by bylo možné vytvořit další benefity uzpůsobené pro zemědělský segment holdingu. Prvním bodem je určitě způsob přenosu informací o benefitech, který probíhá převážně online formou či emailovou komunikací. Mnoho výkonných pracovníků ale během dne k počítači ani nezasedne a vydávat pravidelně informační dokument ve formě „oběžníku“ by určitě napomohl větší spokojenosti zaměstnanců. Dalším bodem ke zlepšení by mohlo být zvýšení počet dní dovolené, už jen z důvodu náročnosti práce. Práce v zemědělském segmentu není jednoduchá a zaměstnanci by mohli mít například nárok na jeden den dovolené navíc za každý odpracovaný rok do maximální výše 30 dnů.

Další stimul s nízkou spokojeností ze strany pracovníků byla spoluúčast na řízení podniku. I v tomto případě by mohl fungovat skvěle „oběžník“, který by zaměstnanec mohl

informovat o připravovaných obchodech nebo jiném dění v podniku. Právě protože se jedná o velký holding, je takřka nemožné umožnit pracovníkům spoluúčast na řízení, ale forma informovanosti v zaměstnancích vyvolá pocit, že jsou informace s nimi sdíleny, a tak nabydou pocitu spoluúčasti na dění v podniku a holdingu jako celku. Případnou další formou je tvorba tzv. „firemní sociální sítě“, kde se zaměstnanci formou různých anket mohou díky vyjádření svého názoru podílet na rozhodování firmy ve stanovených oblastech. Zároveň pak tato „sociální síť“ může skvěle fungovat jako prostředek pro přenos informací, kdy zaměstnanci mohou přidávat příspěvky ze svých exkurzí nebo se podělit o zážitky z různých akcí. Také je to pak prostředek pro management, který mu může pomoci k lepší informovanosti zaměstnanců a lepší komunikaci s nimi. Firemní „sociální síť“ by v případě kvalitního provedení a dobrého zavedení a zpracování mohla být skvělým nástrojem pro propojitelnost holdingu.

Ohledně stimulu karierního posunu není příliš moc co doporučit, protože v segmentu, ve kterém se pracovníci nacházejí, je takřka nemožné se karierně posunout. V případě oddělení managementu pravděpodobně existují jisté možnosti a určitě by zaměstnancům prospělo o takových příležitostech vědět. Nicméně výkonní pracovníci nemají příliš možností k posunu, každopádně tvorba nových pracovních míst jako například „mistr“ nebo jiné pozice štábního charakteru by mohly pomoci zaměstnancům zvýšit pracovní výkon a zajistit tendence k setrvání v podniku s vidinou možnosti karierního růstu. Pro tyto účely by nejlepším řešením bylo vytvořit karierní plán, se kterým by byli všichni zaměstnanci seznámeni a mohli do něj nahlížet. Všechny tyto poznatky mohou být pak propojeny právě v uměle vytvořené sociální síti pro účely společnosti.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo prokázat a změřit efektivitu motivačního systému podniku ve dvou rovinách – setrvání v podniku a zvýšení pracovního výkonu, cíle byly vztaženy na společnost GES GROUP a její segment zemědělství.

Samostatná práce od začátku zkoumala teoretickou rovinu všech proměnných, které by se mohly vyskytovat v praktické části. Z hlediska teorie byly určité pojmy pro dostatečné vysvětlení vztaženy i do legislativní roviny, aby bylo zřejmé, kde a jak začíná benefitní rovina podniku.

V praktické části práce pak byla formou dotazníkového šetření zkoumána spokojenost, důležitost a efektivita vybraných stimulů. Veškeré informace, které byly a jsou začleněny v této části, byly zveřejněny se souhlasem společnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o velký holding, který má zároveň rozsáhlé zaměření podnikatelské aktivity, bylo zajímavé sledovat efektivitu systému a spokojenost zaměstnanců. Právě protože je holding velmi rozsáhlou společností, snaží se o tvorbu jisté propojitelnosti a umožňuje svým zaměstnancům, aby se i ve své pracovní době mohli podívat po podnicích holdingu, a prozkoumali tak možnosti firemní kultury a zaměření jednotlivých částí firmy. Mimo jiné tato činnost pozitivně ovlivňuje zaměstnance k setrvání v podniku a zvýšení jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci pak vnímají svého zaměstnavatele jako podnik, který projevuje zájem o jejich spokojenost. V případě zemědělských podniků je zde ale jistá možnost na zlepšení, a to formou lepší informovanosti zaměstnanců, protože ne každý výkonný pracovník využívá přístup ke své emailové schránce, kterou momentálně holding primárně využívá pro komunikaci se svými zaměstnanci. Navrhovanou úpravou byla forma oběžníku, případně tvorba vlastní interní „sociální sítě“, kde jsou zaměstnanci schopni se podílet různými anketami na rozvoji podniku, ale také mohou vidět příspěvky ostatních uživatelů například z předchozích návštěv jiných podniků.

Ačkoliv je v dnešní době těžké udržet adekvátní výši odměn všech zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců v tomto bodě byla v jisté míře průměrná. Právě proto není ani lehké vyjít každému vstříc a lze říci, že zaměstnanci nebudou nikdy pociťovat plnou spokojenost se svou finanční odměnou za odvedenou práci. Možností je například bonusové ohodnocení ve formě prémie za splnění plánu nebo za jeho překročení.

Celkově se ale efektivita systému jeví jako poměrně efektivní, zejména ve stimulech výše odměny a benefitů. Pro setrvání v podniku je pak efektivita lehce vyšší než samotná spokojenost, ale není to nijak výrazný rozdíl, který by mohl přinášet razantní negativní dopady na fungování podniku. Co se týče spokojenosti, tak i zde se výsledná hodnota pohybuje okolo 60 %, což vypovídá o možnostech změn. V rámci spokojenosti ale platí také pravidlo, že není možné se zavděčit každému a s největší pravděpodobností bude vždy alespoň pár zaměstnanců s fungováním jistým způsobem nespokojeno.

Není v našich silách vytvořit univerzální opatření nebo řešení, dle kterého by se mohl řídit každý podnik, ale metodika této práce je využitelná na jakoukoliv další firmu, která by si chtěla změřit efektivitu svého motivačního systému. Výsledkem je pak lepší pochopení zaměstnanců, jimi pociťované nedostatky a následně na základě toho i možnost nápravy. Po této analýze a případných úpravách motivačního systému může společnost zlepšit svou konkurenceschopnost na trhu práce i mimo něj.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-270-2439-1.
- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd., přepr. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-626-X.
- TRAXLER, A. (2024). *Metodika diplomové práce*. Praha.
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. (2024).

## **8 Seznam obrázků a tabulek**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Maslowova pyramida .....	15
Obrázek 2 Management umění + věda .....	19
Obrázek 3 Složky celkové odměny .....	22
Obrázek 4 Členění holdingu .....	35
Obrázek 5 Zemědělský segment schéma .....	38

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Stanovení koeficientu vah.....	31
Tabulka 2 Určení pohlaví respondentů .....	43
Tabulka 3 Věk respondentů .....	44
Tabulka 4 Dosažené vzdělání .....	45
Tabulka 5 Stupeň řízení .....	45
Tabulka 6 Zaměření podniku.....	46
Tabulka 7 Velikost podniku dle respondentů .....	47
Tabulka 8 Výčet stimulačních motivů .....	48
Tabulka 9 Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu.....	49
Tabulka 10 Souhrn pořadí a bodů – zvýšení pracovního výkonu.....	50
Tabulka 11 Pořadí důležitosti stimulů pro setrvání v podniku .....	51
Tabulka 12 Souhrn pořadí a bodů – setrvání v podniku .....	51
Tabulka 13 Spokojenost a efektivita stimulů.....	52
Tabulka 14 Efektivita stimulů – zvýšení pracovního výkonu .....	53
Tabulka 15 Spokojenost pro setrvání v podniku .....	54
Tabulka 16 Efektivita stimulů pro setrvání v podniku .....	54
Tabulka 17 Celkový přehled spokojeností a efektivity .....	55

# Přílohy

## Příloha 1 - Dotazník v papírové podobě

Zjištění efektivity motivačního systému podniku

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

Pokyny pro vyplňování:

Vybranou odpověď označte zaškrtnutím:

Při určování pořadí označte pořadí do připravených rámečků 1, 2, 3, atd.

1
2
3

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

Dotazník má tři části:

Část – Informace o respondentovi

Část – Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta

Část – Zjištění spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů v podniku respondenta

Část – Informace o respondentovi

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

### Určete pohlaví

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

1  muž

2  žena

### Váš věk?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

3  20 – 30

4  31 – 40

5  41 – 50

6  51 – 60

7  61 a více

### Vaše dosažené vzdělání?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

8  základní

9  střední odborné

10  střední všeobecné

11  vysokoškolské humanitní

12  vysokoškolské technické

13  vysokoškolské ekonomické

14  jiné --> uveďte jaké:



### Vámi zastávaný stupeň řízení?

Zvolte jednu z následujících odpovědí.

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

### Určete zaměření Vašeho podniku

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

- Hmotnou produkci představuje výroba hmotných produktů.
- Nehmotnou produkci představují činnosti, které jsou nehmotné povahy, (např.: konzultace a poradenství, projektová činnost, finanční a bankovní služby, pojišťovnictví, právní služby, software, show business a podobně.)
- Smíšenou produkci představuje kombinace obou předcházejících činností (např.: software zaměřený na technologie (technologické firmy), software jako součást hardware (Apple), kombinace hmotné a nehmotné produkce (část produkce podniku je zaměřená na hmotnou produkci, část na nehmotnou produkci), služby kombinující hmotnou i nehmotnou produkci (cestovní kanceláře) a podobně.)

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 21  pracujete v podniku s hmotnou produkcí
- 22  pracujete v podniku s nehmotnou produkcí
- 23  pracujete v podniku se smíšenou produkcí
- 24  pracujete v podniku s čistě obchodní činností

### Jaká je velikost Vašeho podniku?

Velikost podniku posuzujte podle počtu zaměstnanců.

Malý podnik --> (1 – 50 zaměstnanců)

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

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

Velký podnik více než --> (1.401 zaměstnanců)

- 25  pracujete v malém podniku
- 26  pracujete ve středním menším podniku
- 27  pracujete ve střední větším podniku
- 28  pracujete velkém podniku

### Zjištění hierarchie důležitosti motivačních stimulů respondenta

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

### Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů ke zvýšení pracovního výkonu

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

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

#### Stanovte pořadí stimulů.

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

## Stanovte pořadí důležitosti motivačních stimulů pro setrvání v podniku

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

### Stanovte pořadí stimulů.

- 41  výše odměny za práci (čím vyšší výkon, tím vyšší odměna)
- 42  poskytované benefity (hmotné, případně nehmotné povahy)
- 43  osobnost přímého nadřízeného (charakter, odbornost, komunikativnost, spravedlnost)
- 44  seberealizace (práce Vás baví, splňuje Vaše očekávání, odpovídá Vaším schopnostem)
- 45  karierní postup (vidíte možnost v dohledné době postupu na vyšší řídicí pozici)
- 46  spoluúčast na rozhodování (máte možnost podílet se na rozhodování o způsobu řešení problémů na Vašem pracovišti)
- 47  vize, strategie, úspěšnost podniku (podnik má formulovanou vizi a strategie, které vedou k úspěchu podniku)
- 48  morální ocenění vedoucím organizační jednotky (pochvala na pracovišti, pochvala na poradě, dává Vás za vzor, článek ve firemním časopise)
- 49  sociální ocenění pracovní skupinou (postavení ve skupině, mezilidské vztahy ve skupině, sociální klima)
- 50  pracovní prostředí (vhodná ergonomie, vhodné klima a estetika pracoviště)
- 51  pracovní doba (volná, klouzavá, home office)

## Zjištění aktuální spokojenosti s dosaženou úrovní motivačních stimulů ve Vašem podniku

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

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

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

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

53  Označte stupeň Vaší spokojenosti s uvedeným stimulem

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

54

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

55

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

56

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

57

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

58

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

59

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

60

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

61

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

62

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

63

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

.....  
Podpis toho, kdo rozesílá dotazník